دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي

دراسة تطبيقية على سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

The Role of Benchmarking in enhancing the effect of Strategic Choices on Achieving Competitive Superiority

An Empirical study on the Sajdi, Partners and Arabtec Jerdaneh for design and engineering consultancy

إعــداد

أسيل يسري حسني الجعبري

إشــــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013 م

تـفـويـض

أنا الموقعة أدناه "أسيل يسري حسني الجعبري" **أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.**

الاسم: أسيل يسري حسني الجعبري

التوقيع:

التاريخ: 2 / 6 / 2013 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية على سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

وأُجيزت بتاريخ 19 / 5 / 2013 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور أحمد علي صالح	**عضواً خارجياً**	الزيتونة الأردنية	....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وانار دربي لانجاز هذه الرسالة ..... واتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي عميد كلية البحث العلمي بجامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا والمشرف على رسالتي على سعة صدره وتوجيهاته ونصائحه القيمة لي طوال فترة اعداد هذه الدراسة والتي كان لها الاثر الكبير لاخراج رسالتي بالشكل الذي هي عليه الان

الحمد والشُكر لله، أنعم عليَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشُكر له سبحانه أنعم عليَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليَّ هذه الدراسة.

وإعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني.

والله ولي التوفيق

الإهداء

الى من رفعت راسي عاليا افتخارا به ... الى مثلي الاعلى ورمز الكفاح والصبر والنجاح

الى من ساندني دوما ... الى من تعجز الكلمات عن انصافه

أبي الحبيب

الى الشمعة التي اضاءت طريقي ... الى القلب الحنون ... الى الروح الصبورة ... الى تلك الدعوات الموافقة

أمي الحبيبة...

إلى من يشاركونني فرحي وحزني ... إلى من أقاسمهم ذكريات الطفولة... إلى من أفخر بقربهم...

أخي وأختي الحبيبان...

إلى من قضيت معهم أحلى أيام عمري ... أصدقائي الأعزاء...

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي

دراسة تطبيقية على سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

إعـداد

أسيل يسري حسني الجعبري

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الهندسية المشاركة في جائزة الملك عبدالثاني للتميز في القطاع الخاص، والبالغ عددها (18) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد شملت شركتين سجدي وشركاه، وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين العاملين في الشركتين المختارتين والبالغ عددهم (89). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (39) فقرة. وتم استخدام العديد من

الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الإنحدارين المتعدد والبسيط وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) والمقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف)كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي الى تحقيق التفوق التنافسي في الشركات محل الدراسة.

ABSTRACT

The Role of Benchmarking in enhancing the effect of Strategic Choices on Achieving Competitive Superiority

An Empirical study on the Sajdi, Partners and Arabtec Jerdaneh for design and engineering consultancy

Prepared by

Aseel Yusri H. Ja'bari

Supervisor

Prof. Mohammad AL- Nuiami

The study aimed to investigate the role of Benchmarking in enhancing the effect of strategic choices on achieving competitive superiority in Sajdi, Partners and Arabtec Jerdaneh for design and engineering consultancy. ***The study population*** consisted of all Engineering companies participating in King Abdullah II Award for Excellence in private sector (18) companies. The ***study sample***, it included (2) Engineering companies participating in King Abdullah II Award for Excellence in private sector (Sajdi, Partners and Arabtec Jerdaneh for design and engineering consultancy). ***The Unit of Sampling and Analysis*** included all directors, heads of departments and administrative staff working in two companies (89). To achieve the objectives of the study, the ***descriptive analytical method*** was used. For data collection, data analysis, and tasting hypotheses. ***A questionnaire*** was used to collect information about study variables which consisted of (39) items. A number of statistical

tools and methods were used such as the arithmetic mean, standard deviation, one sample T-test, multiple, simple Regression and path analysis.

A number of ***results*** were reached: there was a significant relationship between Strategic Choices (Cost Leadership and differentiation) and Benchmarking (Measurement, Learning and Adaption) at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a significant impact of strategic choices (Cost Leadership and differentiation) on achieving competitive superiority at level ($\alpha \leq 0.05$). Also there was a significant impact of Benchmarking (Measurement, Learning and Adaption) on achieving competitive superiority at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a significant impact of Strategic Choices (Cost Leadership and differentiation) on achieving competitive superiority under Benchmarking (Measurement, Learning and Adaption) at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study ***recommended*** activite some practicing that enable to Achieving Competitive Superiority in companies under study.

الـفـصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهمية الدراسة

(1 - 4): أهداف الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): أنموذج الدراسة

(1 - 7): حدود الدراسة

(1 - 8): محددات الدراسة

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

يعتمد نجاح أي منظمة على مدى قدرتها ونجاحها في إنتاج وتسويق وتوزيع منتجات وخدمات جديدة تتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية من حيث سعر بيع المنتج ونوعيته، وفي ظل ظروف المنافسة المتزايدة نتيجة للتطور التكنولوجي ودخول المنافس الأجنبي أصبحت أساليب التسعير المبنية على أساس الكلفة الفعلية والمعلومات الداخلية للشركة غير ملائمة في كثير من الأحيان للتعامل مع هذه الظروف، لذا ظهرت أساليب وتقنيات عديدة لمساعدة المنظمات في مواجهتها، ومن هذه التقنيات هي اعتماد تطوير المنتجات والخدمات وتسعيرها على أساس الكلفة المستهدفة التي تحدد بناءً على نوعية وأسعار المنتجات المنافسة التي يتم التوصل إليها باستخدام أساليب مختلفة منها المقارنة المرجعية مع المنافسين.

لقد ظهرت الأسس النظرية المسجلة للمقارنة المرجعية في بداية الخمسينات، على يد Taiichi Ohno الذي وضع الأساس "لنظام الإنتاج في الوقت المحدد Just in time" عن طريق مقارنة بعض العمليات لمصانع السيارات في اليابان مع مصانع في السوق الأمريكي ولاحظ بعض الممارسات التي تقلص التكاليف وتؤثر على تطبيق الأنشطة الأخرى برفع مستوى أدائها. وتم تطبيق الأنظمة التي لاحظها، والتي اعتقد أنها سترفع من مستوى أداء مصانع اليابان للسيارات . ورغم أن هذا الأسلوب لم يكن يسمى المقارنة المرجعية إلا انه أصبح أسلوب معاصر من أساليب الإدارة الحديثة للمنظمات وذلك عندما بدأت شركات أمريكية في عام 1980 باستعمال المقارنة المرجعية لتحسين الإنتاج وتقليص الكلف لغرض التنافس مع شركائهم اليابانيون. وقد أدى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في

العديد من الشركات الأمريكية واليابانية إلى إعتباره جزء رئيسي من نظام إدارة المنظمة بهدف تحقيق أفضل أداء بالمقارنة مع المنافسين.

ونتيجة لما شهدته صناعة القطاع الهندسي من منافسة شديدة فيما بين الشركات المتواجدة على ساحة المملكة الأردنية الهاشمية، تطلب من الشركات العاملة في هذا القطاع على مقارنة أدائها بأداء الشركات المنافسة للتعرف إلى نقاط قوتها وضعفها والفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين (http://www.alghad.com/index.php/article/601481.html).

وعلى هذا الأساس، يظهر أن المنافسة هي الشيء الوحيد الثابت وما عداها هو متغير والمنافسة تعني التحدي الذي يقود الى طريقين: إما تحقيق البقاء والنمو وإما الإنحدار والإنسحاب أو البحث عن تحالف أو اندماج.

الأمر الذي يفرض على هذا النوع من الشركات تبني استراتيجيات تمكنها من تنفيذ خططها والوصول إلى أهدافها خاصة وأن هناك منافسة كبيرة في سوق القطاع الهندسي، حيث إن كافة الشركات العاملة في هذا القطاع تتسابق في استقطاب العملاء من مختلف الشرائح، مما يحتم على إدارة الشركات البحث عن كافة الطرق والوسائل التي تمكنها من الوقوف أمام هذه المنافسة والعمل على تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية، وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.

وإستناداً الى هذة المعطيات جاءت الدراسة الحالية لبيان دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشارت الأدبيات السابقة إلى ضرورة بحث أثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق تفوق في أداء المنظمات، إذ بات موضوع المقارنة المرجعية وسيلة تريد إنجازه العديد من المنظمات، وخاصة الخدمية منها. وذلك من خلال التركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن وكذلك نتائج الخيارات الاستراتيجية باعتباره ظاهرة منظمية تؤثر بها المقارنة المرجعية وينعكس على تحقيق تفوق تنافسي. ولندرة الدراسات العربية إلى حد ما في موضوع المقارنة المرجعية وعلاقتها بالخيارات الاستراتيجية ودورهما في تحقيق التفوق التنافسي، ونتيجة للتداخلات والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المواضيع السابقة (Daving & Brown, 2004: 18-24). فإنه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما طبيعة العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والمقارنة المرجعية بشركات الدراسات الهندسية في الأردن؟

السؤال الثاني: إلى أي مدى تؤثر الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة ؛ التميز) في تحقيق التفوق التنافسي (المرونة ؛ سرعة التسليم) لشركات الدراسات الهندسية في الأردن؟

السؤال الثالث: إلى أي مدى تؤثر المقارنة المرجعية (القياس، التعلم، التكيف) في تحقيق التفوق التنافسي (المرونة ؛ سرعة التسليم) لشركات الدراسات الهندسية في الأردن؟

السؤال الرابع: إلى أي مدى تؤثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال المقارنة المرجعية (القياس، التعلم، التكيف) كمتغير وسيط لشركات الدراسات الهندسية في الأردن؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في محاولة إظهار الأهمية النظرية التي تكمن في توضيح الدور الفاعل للمقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات وخصوصاً الهندسية منها، ومن ثم من الناحية العملية ستقدم نتائج إلى إدارات الشركات الهندسية مرتكزة على اسس علمية ونظرية ودراسة ميدانية يوضح فيها دور المقارنة المرجعية وتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب في تحقيق التفوق التنافسي في ظروف تنافسية شديدة. ومن خلال الإسهام في تأطير الادبيات ذات الصلة بموضوعات الدراسة الحالية وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية لكل منها والتي تنعكس في تطوير أدائها، وبتحديد أكثر فإن أهمية الدراسة الحالية تتحدد بالآتي:

1. تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات الهندسية الأردنية في تحديد أثر كل من الخيارات الاستراتيجية والمقارنة المرجعية على التفوق التنافسي لقطاع مهم من القطاعات الخدمية الأردنية والمتمثل بقطاع الشركات الهندسية.
2. التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة قطاع الشركات الهندسية في ظل التحولات المعاصرة فضلاً عن بروز مستوى عال من المنافسة، والإهتمام المتزايد بأسلوب المقارنة المرجعية لتحقيق فاعلية كسب زبائن من خلال مجاراة المنافسة الحادة التي سوف تعيش في كنفها.
3. تقديم معلومات لجميع المسؤولين في الشركات الهندسية على المقارنة المرجعية لما يجعلها قادرة على الوفاء بإلتزامهم تجاه المستفيدين.
4. يشكل موضوع المقارنة المرجعية أهمية كونه من الموضوعات المعاصرة نسبياً إذ لم تجد الباحثة دراسة سابقة تربط متغيرات الدراسة الحالية بعضها ببعض.

(1 - 4): أهداف الدراسة

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في تعرف دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان طبيعة العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والمقارنة المرجعية بشركات الدراسات الهندسية في الأردن.
2. دراسة أثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (المرونة ؛ سرعة التسليم) لشركات الدراسات الهندسية في الأردن.
3. بيان أثر المقارنة المرجعية (القياس، التعلم، التكيف) في تحقيق التفوق التنافسي (المرونة ؛ سرعة التسليم) لشركات الدراسات الهندسية في الأردن.
4. تحديد الأثر غير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (المرونة ؛ سرعة التسليم) لشركات الدراسات الهندسية بوجود المقارنة المرجعية (القياس، التعلم، التكيف) في الأردن.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

بالإعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) **والمقارنة المرجعية** (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) **لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) **في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{2-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخيار قيادة الكلفة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخيار التميز في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) **في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{3-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{3-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{3-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكيف في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) **كمتغير وسيط عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{4-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود القياس كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{4-2}

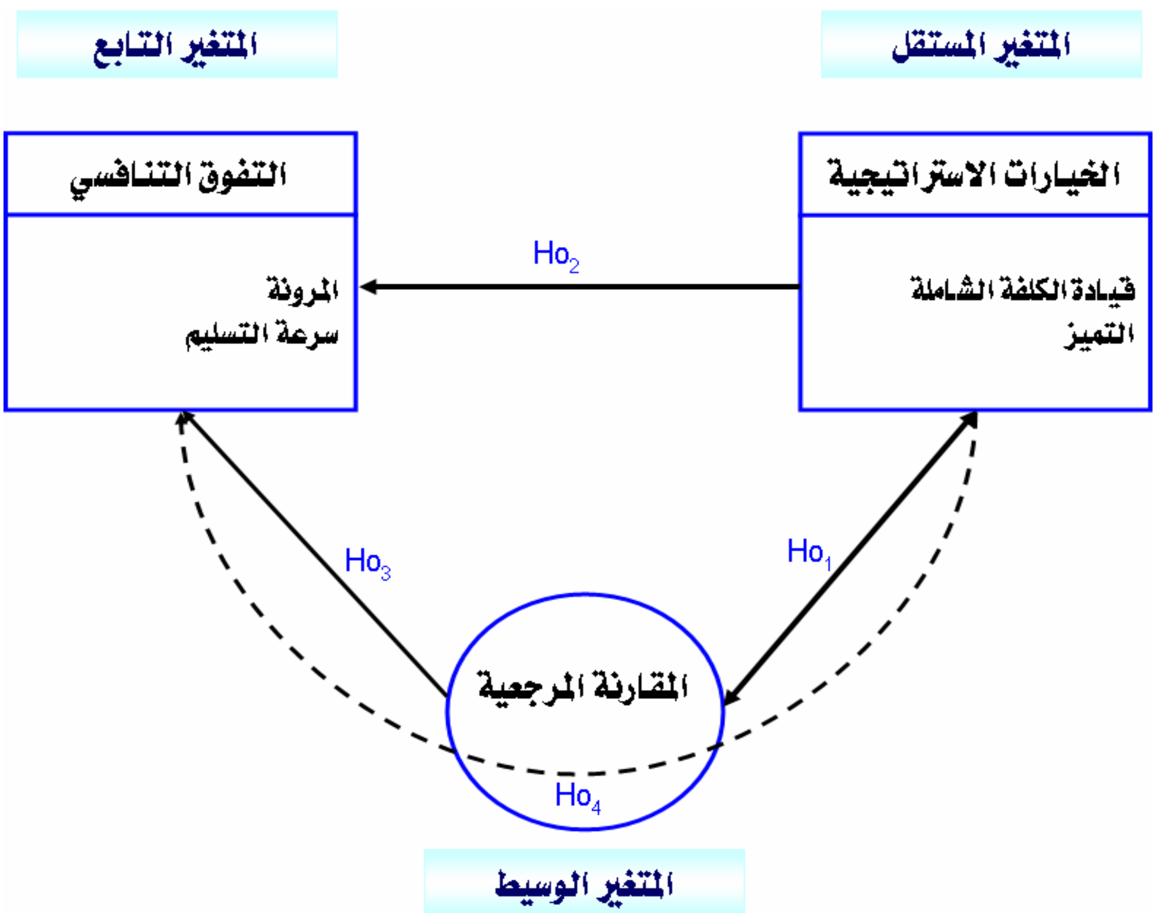
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التعلم كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{4-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التكيف كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): أنموذج الدراسة

إذ تم تحديد أبعاد الخيارات الاستراتيجية بالإستناد إلى (Wheelen & Hunger, 2010). أما ما يرتبط بمتغير المقارنة المرجعية فسيتم الإستناد إلى (Ateani, 2009 ؛ Al-Fawaeer, 2012: 108-114)، وأخيراً ما يرتبط بالتفوق التنافسي فقد تم الإعتماد على كل من (Shimizn & Hitt,2004:45 ؛ Macmillan & Tempo, 2000)، وهي (المرونة ؛ سرعة التسليم).



شكل (1—1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة

(1 - 7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالشركات الهندسية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين الإداريين العاملين في الشركتين المختارتين من مختلف الاختصاصات.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر يناير 2013 وإلى نهاية شهر إبريل 2013.

الحدود العلمية: ركزت الدراسة على تحديد أبعاد الخيارات الاستراتيجية بالإستناد إلى (Wheelen & Hunger, 2010). أما ما يرتبط بمتغير المقارنة المرجعية فسيتم الإستناد إلى (Ateani, 2009 ؛ Al-Fawaeer, 2012: 108-114)، وأخيراً ما يرتبط بالتفوق التنافسي فقد تم الإعتماد على كل من (Shimizn & Hitt,2004:45 ؛ Macmillan & Tempo, 2000)، وهي (المرونة ؛ سرعة التسليم).

(1 - 8): محددات الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فإن الباحثة واجهت الصعوبات والمعوقات التالية:

1. البطء في الاستجابة من قبل أفراد وحدة المعاينة والتحليل.
2. اقتصار الدراسة على الشركات الهندسية المشاركة في جائزة الملك عبدالثاني للتميز في القطاع الخاص.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الخيارات الاستراتيجية *Strategic Choices*: ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها — من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه — أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح (Thompson.1997:606). وسيتم قياسها من خلال:

استراتيجية قيادة الكلفة: هي الاستراتيجية التي تعتمد من قبل المنظمات لتقليل التكلفة بحذف كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للمنظمة والعملاء وبتسعير الخدمات بأقل من المنافسين (Wheelen & Hunger, 2010).

استراتيجية التميز: تقوم على أساس قدرة المنظمات على تقديم خصائص فريدة في الخدمات بحيث تكون متفوقة عما يقدمه المنافسون (Wheelen & Hunger, 2010).

المقارنة المرجعية ***Benchmarking***: العملية المستمرة لمقارنة مستويات أداء الخدمة والأنشطة التشغيلية مقابل أفضل الوحدات في مستوى الأداء، والتي ممكن ايجادها ضمن الوحدات المنافسة أو في وحدات تمارس عمليات مشابهة (Horngren, et..al, 2003: 23).

التفوق التنافسي ***Competitive Superiority***: القدرة على تقديم خدمات للزبائن بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن (Zepiel, 1992: 43). والذي تم قياسه من خلال بعدين:

المرونة: درجة الاستجابة لرغبات الزبائن أو القابلية على تغيير تشكيلة الخدمات وفقا لرغبات الزبائن (Zepiel, 1992).

سرعة التسليم: مدى قدرة المؤسسة على مقابلة متطلبات التجهيز المستمر للخدمات إلى الزبائن (Zepiel, 1992).

الـفـصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): الخيارات الاستراتيجية

(2 - 3): المقارنة المرجعية

(2 - 4): التفوق التنافسي

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

بعد قيام منظمة الأعمال بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، بما يبين لمنظمة الأعمال الفرص والتهديدات المحيطة بها، ويبين نواحى قوتها وضعفها التي تتسم بها. بالإضافة إلى قيام منظمة الأعمال بتحديد اتجاهها الإستراتيجي بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها. ويصبح أمام المنظمة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي من المفترض القيام بالإختيار منها.

وقد أدى التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية والتقنية المعاصرة، إلى حث المنظمات الخدمية على البحث عن الطرق والأساليب والإستراتيجيات المناسبة الهادفة إلى تحقيق تفوقها وتعزيز ما تقدمه من خدمات مع ما لديها من موارد وإمكانات.

إذ يمثل التفوق القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات. ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع القدرات المميزة للمنظمة من جانب آخر. وهكذا فالتفوق التنافسي يعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال.

وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المنظمات، ظهر العديد من المداخل الإدارية والمبادرات التي تمكن المنظمات من تحقيق تفوقها التنافسي، ومنها مدخل المقارنة المرجعية الذي يمكّن المنظمة من التفوق والتميّز على المدى البعيد.

(2 - 2): الخيارات الاستراتيجية

ويتفق أغلب الباحثين في حقل الاستراتيجية على أن الخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي والتي تعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي وأن الخيار الإستراتيجي على مستوى الوحدات التنظيمية يؤثر على أداء المنظمة (Macmillan & Tampoe:2000:145). وعند الحديث عن الخيارات الاستراتيجية فغالباً ما يقوم الباحثين بالتركيز على الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال أو كما تسمى الإستراتيجيات التنافسية.

يرى (Thompson.1997:606) أن الخيار الإستراتيجي هو "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها — من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه - أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح". ويؤكد الكاتب في إيراده لهذا المفهوم على الخيار القادر على تحقيق أكبر قدر من متطلبات وأهداف أصحاب المصالح والحقوق المرتبطين بالمنظمة بوصفهم أكثر الأطراف تأثراً به، وبالتالي فإن تفضيلاتهم نحو ما يمكن أن يفرزه الخيار من منافع أو مخاطر هي التي يجب أخذها بنظر الإعتبار ويؤكد الكاتب على ضرورة توفير متطلبات نجاح ذلك الخيار.

ويعد تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسة. تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من

الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من منظمة إلى أخرى (Pitts & Lie,1996:88).

وفي الدراسة الحالية ركزت الباحثة في تحديد أبعاد الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) بالإستناد إلى (Wheelen & Hunger, 2010).

أولاً : استراتيجية قيادة الكلفة

تمثل استراتيجية قيادة الكلفة قدرة المنظمة للإنتاج بأقل التكاليف قياسا بمنافسيها، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة، حذف الضياع، حذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على التكاليف (Horngron, et..al, 2003: 462). وتركز هذه الاستراتيجية على إبقاء تكاليف الإنتاج الإجمالية في مستويات مُنخفّضة وأقل من معدل الصناعة بما يمكّن المنظمة من امتلاك ميزة الكلفة الأقل، ومن ثم إيصال السلعة أو الخدمة للمستهلك بأسعار مُنخفّضة للحصول على حصة سوقية كبيرة، حيث أن الهدف من إتباع هذه الاستراتيجية وتحقيق قيادة الإنتاج بأقل التكاليف من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية، ويتطلب ذلك أولا التوسع بالإنتاج من خلال إقامة المصانع الكبرى للإستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يحقق توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد من الوحدات، أيضا التركيز على منحني الخبرة والتعليم في التشغيل (Mia & Sirilak, 2012: 61). وهو ما أكده (Porter,1980) بأن ما يساهم في تحقيق تكلفة أقل ما يسمى (منحنى الخبرة) حيث تستفيد من تجاربها وخبراتها السابقة لتقديم الخدمات بأقل الأسعار مع التركيز على زيادة الحصة السوقية لتحقيق ما يسمى إقتصاديات الحجم.

إذ ان استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة تستهدف حصول المنظمة على وضع تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق التكاليف، وهي وإن لم تكن حديثة بحيث سبق لشركة Ford الأمريكية أن اعتمدتها في أعقاب الحرب العالمية الأولى، إلا أنها تنتشر بشكل كبير في الوقت الحالي (الدوري، 2005: 249). وتتطلب هذه الاستراتيجية من المنظمة أن تضع نفسها في وضع إستعداد لمختلف التجهيزات اللازمة لتحقيق وفورات الكلفة، من خلال تركيز إهتمامها وبحوثها بشكل رئيس على مصادر التكلفة وذلك بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف بحيث يصبح مفهوم خفض التكاليف هو الإطار العام الموجه لإستراتيجية المنظمة (Hlavacka, et..al, 2001: 45)

كما أن هذه الاستراتيجية تتطلب بناء الإمكانات ذات الكفاءة العالية والإستمرارعلى تخفيض التكاليف بإستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على الكلف بشكل عام والكلف الثابتة بشكل خاص، حيث تعطي هذه الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين، بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على تقليص تكاليفها وتحسين إنتاجها نوعاً وكماً (إدريس والغالبي، 2011).

وتتمتع المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية بتعدد خدماتها مع إعتماد أسلوب الإنتاج الواسع بمعايير نمطية، واستخدام بدائل للمواد الاولية، والاستفادة من اقتصاديات الحجم لتحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين (Olson, et..al, 2005: 51).

ويرى (Kotler & Keller,2006: 56) بأن المنظمة تقوم بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية كبيرة، ولتحقيق ذلك فإن على المنظمة أن تتميز في التصميم، والشراء، والإنتاج والتوزيع المادي، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى.

أن قيام المنظمة بتحقيق تكاليف إنتاج أقل مقارنة مع منافسيها، يضمن تحقيق أرباح أعلى نسبياً، حيث الوصول إلى ذلك يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ولكن سيظل هذا مشروطاً بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، يضاف إلى ذلك قدرتها على خفض التكاليف بإستمرار مقارنة بالمنافسين (المرسي، وآخرون، 2002).

ثانياً: التميز

أما استراتيجية التميز فيقصد بها تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المنظمة إلى التفرُّد في تقديم خدمة معينة للعملاء على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل أسعار أعلى، وهذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للخدمة، وسمات خاصة بها، وتصميم مميز لها (الدوري، 2005: 249). وهي قدرة المنظمة لعرض منتجاتها أو خدماتها التي تكون مقبولة من قبل زبائنها، لتكون أعلى درجة أو فريدة نسبة إلى منتجات منافسيها، إذ يتمثل مضمون هذه الاستراتيجية في قيام المنظمة بتصنيع منتوج أو خدمة ينظر لها من قبل المستهلكين على أنها متميزة، تخلق قيمة عالية لمستهلكيها، ويتجسد هذا التمايز في طريقة التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية والخصائص أو في شبكة التوزيع (Horngron, et..al, 2003: 462).

ويرى (Akan, et..al, 2006: 44) أن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون باعتماد المنظمة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها، وكلّما تميزت المنظمة كلّما كانت اكثر نجاحاً وإستمرارية.

ويؤكد (إدريس والغالبي، 2011) أن هذه الاستراتيجية ترتكز في توجه المنظمة نحو تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية، وقد يرتبط ذلك

بتقديم خدمات خاصة، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالجودة بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية.

وبنفس السياق يرى (بني حمدان وإدريس، 2009) بأن إستراتيجية التميز ترتكز على تقديم الخدمات المتميزة عن تلك المنافسة وفقاً لأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، مثل التميز بالخصائص والمرونة، والتسليم والإيفاء بمواعيد التجهيز وغيرها.

فيما شدد (Kotler & Keller,2006: 56) بأن المنظمة في هذه الاستراتيجية تركز على تحقيق أداء متميز في أجزاء معينة من السوق، من خلال الاهتمام بنقاط القوة التي تساهم في ذلك حيث تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال خلق درجة عالية من التميز في خدماتها وأسلوب تقديمها مما يمكن المنظمة الخدمية من فرض سعر مناسب مما يساهم في زيادة المبيعات، كما يساهم في الدفع باتجاه زيادة ولاء العملاء (Hlavacka, 2001: 49).

إن الافتراض الذي تعتمده هذه الاستراتيجية هو رغبة العميل بأن يدفع سعراً أعلى مقابل خدمات متميزة عن مثيلاتها، وبذلك فإنها تبني ميزة تنافسية من خلال جعل العميل أقل حساسية للسعر (Porter, 1980).

ويشير (González-Benito & Suárez-González, 2009: 6) إلى أن المنظمات تسعى لتخفيض درجة المخاطرة التي يتحملها العميل عند شرائه الخدمة، من خلال خلق مزايا فريده في الخدمة حيث يُفترض بالأساس تعدد استخدمات المنتج وتوافقه مع حاجات العملاء وهذا يتطلب عدداً من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة بدءاً من الشراء المميز لمدخلات الإنتاج ثم البحث والتطوير ثم مراقبة كافة الأنشطة وصولاً إلى تسليم المنتجات الخدمية للعملاء بأسلوب مميز.

ومن مزايا هذه الاستراتيجية كما أوردها (Porter, 1980) ما يلي:

1. إنخفاض حساسية العملاء تجاه الأسعار فضلاً عن إمتلاك خصائص ومميزات تحصنها ضد المنافسين.
2. إنخفاض رغبة العملاء نحو المساومة خاصة في ظل إنخفاض عدد المنتجات البديلة أو مقاربة مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة.
3. هذه الاستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزاً أما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى.
4. إن تميز الخدمات في الخصائص والمنافع يساهم في الحد من تهديدات المنتجات البديلة مما يجعل منظمة الخدمة بمركز تنافسي أفضل.

(2 - 3): المقارنة المرجعية

ظهر مصطلح المقارنة المرجعية Benchmark بوصفه استجابة لمتغيرات عديدة في بيئات الأعمال المعاصرة لعل من أبرزها، إرتفاع حدة المنافسة وتزايد رغبة المنظمات إلى إظهار قدرتها في التكيف مع البيئة والإستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو والتطوير بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء (الاطرقجي، 2002: 3 ــ 4).

وقد علق Radhika Dhawain بان المقارنة المرجعية تجربة تكون فيها إدارة الوحدة متواضعة بما فيه الكفاية للاعتراف بان هناك وحدات أخرى تتميز بأداء أفضل (Deros, et..al, 2009: 386)، وان الإدارة الحكيمة ستحاول تعلم كيفية الوصول إلى مستوى أداء هذه الوحدات أو حتى التغلب عليها في أدائها. ومما جعل المقارنة المرجعية بهذه القوة وساعد على انتشارها بصورة كبيرة إمكانية المقارنة المرجعية على جعل أي نشاط في وحدة أخرى أو أداء أي وحدة أخرى أو حتى أداء الوحدات الأجنبية كنموذج، أو مثل أعلى، أو مصدر معلومات للتعلم والتطور (Chi Lai, et..al, 2011: 10580).

عّرف (التكريتي، 2000: 208) المقارنة المرجعية على أنها الأسلوب الذي يمكن للوحدة من تحديد ما إذا كانت الأهداف المحددة تتناسب مع احتياجات السوق التي تتأثر بالمنافسين .إذ لا يكفي أن تحدد أهداف تزيد بنسب معينة على الأهداف المحققة في العام السابق، ويعد ذلك مؤشرا للتقدم والتحسين. وعرّفها (Horngren, et..al, 2003: 23) بأنها العملية المستمرة لمقارنة مستويات الأداء لتصنيع المنتوج أو الخدمة والأنشطة التشغيلية مقابل أفضل الوحدات في مستوى الأداء والتي ممكن إيجادها ضمن الوحدات المنافسة أو في وحدات تمارس عمليات مشابهة .

أما (Atkinson & Kaplan, 2004: 298) فعرّفها على أنها طريقة لجمع المعلومات عن أفضل أداء في مجال العمل، وهذه الطريقة تؤثر بصورة كبيرة على الكلف من خلال تلافي الأخطاء التي تحصل والتي أختبرتها وحدات رائدة وكذلك عدم إدخال أنشطة أو عمليات جديدة تم اختبارها مسبقا، من قبل وحدات أخرى وأهملت لعدم فاعليتها، لذلك فان اختيار شريك المقارنة (الوحدة المقارن بها) مهم جداً .

وحّدد (بني حمدان، وإدريس، 2009: 427) أن هناك العديد من الفوائد الكبيرة والميّزة لعملية المقارنة المرجعية فهي تساعد على النظر إلى ما وراء نماذج أداء العمليات القائمة. فعندما تقوم المنظمة بإجراء المقارنات مع منظمات أخرى، فإنها تعمل بذلك وبشكل كبير على تحسين احتمالية وضع اليد على حلول الغد لمشاكل اليوم. وفيما يلي عدد من الأسباب التي تحدو بالمنظمات إلى القيام بعملية المقارنة المرجعية:

- ضرورة تغيُّر المنظمة كي تكون بمستوى ما يصل إليه منافسوها، وإن عملية إجراء المقارنة هنا تمثل النظام الذي من شأنه إدارة ذلك التغيير.
- تشجع المقارنات على تحقيق طفرات نوعية بارزة في الأداء.
- الحاجة إلى الحد الأدنى من الوقت لتحقيق حالة التغيير.
- إنها تساعد على وضع غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية.
- إنها تشجع على السعي وراء تحقيق حالة التميُّز، والتفكير الواسع، والإبداع.
- إنها تؤكد على الشعور والتحسس باحتياجات العملاء المتغيرة .
- إنها تزيد من حالة فهم واقع المنافسين وديناميات الصناعة .

- إنها توفر الشعور بالحاجة الماسة إلى تحسين إجراءات الأعمال .
- إنها تضمن إدخال أفضل الممارسات الصناعية في إجراءات الأعمال.

وأكد (Shafer & Meredith, 1998: 88-89) على وجود ثمانية أنواع للمقارنة المرجعية وكما يلي:

1. المقارنة المرجعية الداخلية *Internal Benchmarking* : وهي التي تتم بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين، إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الاولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية، في حين تقارن عمليات أو وظائف منظمة معينة مع عمليات أو وظائف منظمات اخرى تمارس النشاط أو نشاطاً آخر في المقارنة المرجعية الخارجية.
2. المقارنة المرجعية الخارجية *External Benchmarking*: وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع أفضل المنافسين وعبر المنافسين، أي مع منظمات أخرى تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر.
3. المقارنة المرجعية التنافسية *Competitive Benchmarking*: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل، وبهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين او قادة الصناعة، وذلك في مستويات اداء متحققة في الكلفة او النوعية او المرونة او التسليم.

4. المقارنة المرجعية الوظيفية *Functional Benchmarking*: وهي التي توفر المقارنات لوظائف مماثلة ضمن نفس الصناعة.

5. المقارنة المرجعية العامة *Generic Benchmarking*: وهي التي توفر المقارنات للعمليات والإجراءات بشكل مستقل عن الوظائف أو الصناعة.

6. مقارنة المرجعية العمليات *Process Benchmarking*: يركز هذا النوع من المقارنة على إجراءات وعمليات الأعمال أو الأنظمة التشغيلية بهدف زيادة الإنتاجية وتقليل وقت دورة العمل وتخفيض التكاليف وتحسين المبيعات وتقليل نسب الأخطاء وتحسين الأرباح.

7. مقارنة الأداء *Performance Benchmarking*: وهي التي تركز على مقارنات المنتجات والخدمات، مثل السعر والجودة الفنية، وخصائص المنتوج أو الخدمة، والسرعة، والموثوقية. ومن بين الأدوات التي تستخدم في مقارنة الأداء هي الهندسة العكسية، والمقارنات المباشرة للمنتجات أو الخدمات، وتحليل الإحصائيات التشغيلية.

8. المقارنة المرجعية الاستراتيجية *Strategic Benchmarking*: وهي التي تنظر في كيفية تنافس المنظمات، ونادراً ما تركز على الصناعة. والغاية الأساسية هي التعرف إلى الإستراتيجيات المميزة للمنظمات الناجحة.

ويرى (Shafer & Meredith, 2008: 89) أن متطلبات عملية المقارنة هي:

1. الرغبة في الإلتزام، إذ لا بد من توافر الإلتزام من العاملين والإدارة العليا لدعم المشروع بالموارد الفكرية والمادية اللازمة لإنجاحه.

2. ربط العملية بالأهداف الاستراتيجية، إذ لا بد من ربط أهداف المشروع مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.
3. السعي نحو الريادة، حيث يتطلب برنامج المقارنة أن نجعل أهدافه اكبر من مجرد عملية التحسين وأن نرقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة.
4. إيجاد الأفكار الجديدة، إذ يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المعضلات الإدارية والفنية.
5. فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج او الخدمة.
6. توثيق العمليات والتي تعد ركناً أساسياً لإجراء برنامج المقارنة.
7. توفير أنظمة الإتصال، إذ تساعد أنظمة الإتصال الكفوؤة على نشر البيانات بين أعضاء الفريق.

(2 - 4): التفوق التنافسي

أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق.

وقد عرف (Fahey,1989 :18) التفوق التنافسي بأنه اي شيء يميز المنظمة او منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها النهائيين. وأوضح (Zepiel, 1992: 43) بأن التفوق التنافسي يمثل القدرة على تقديم منتوجات أو خدمة للزبون بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن. أما (Evens, 1993:83) فنظر إلى التفوق التنافسي بأنه القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.

وفي الإطار نفسه أكّد (Ulrich & Lake,1991: 89) أن التفوق يحقق من خلال عنصرين أولهما القيمة المدركة للزبون والثاني التفرد في الأداء. ويرى (Pitts & lee, 1996:55) التفوق التنافسي يعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها.وأخيراً، عرّفه (Lynch,2002 :22) بأنه أي شيء متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة.

ومن خلال التعاريف والمفاهيم السابقة نستخلص بان المنظمة تحصل على التفوق التنافسي من خلال التحكم في مجموعة كبيرة من العوامل الداخلية والمتمثلة بموارد المنظمة الإدارية والبشرية والماليه والتكنلوجية، وعلى الصعيد الخارجي امتلاك حصة سوقية كبيرة من خلال التخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها التسويقية، ومن هنا يمثل التفوق التنافسي مؤشرا لتميز المنظمة بخدماتها، وأداء أنشطتها عن المنظمات المتنافسة الأخرى على المدى الطويل.

وأشار (الشربيني، 1984: 48) إلى أن المصدر المهم في بناء التفوق التنافسي هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد الى اهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وانشطتها ومنها التسويقية لأجل الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجود لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم المنتج ذو القيمة للزبائن لتحصل من خلاله على رضاهم واستحسانهم فيما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين.

ويرى (Megahan,1994: 120) أن مصادر التفوق التنافسي للمنظمة متمثلة في الاتي:

- المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق.
- الاقتراب من الزبائن والتعّرف إليهم.
- فرص تقديم خدمة جديدة.

أما (Macimillan & Tampoe, 2000) فقد ركزا على أهمية موارد المنظمة في اعتبارها احد المصادر الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ أن هذه الموارد تكون نقاط قوة تسمح بتحقيق التفوق إذ اتسمت بكونها قيمة ومتفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها .

وبناء على (يحضيه وبلالي،2004) تشمل الموارد مجموعة الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيتها التنافسية والتي من شأنها ان تزيد من تفوقها التنافسي.

وحسب (Barney, 1991) تساهم الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تتسم بأربعة خصائص:

1. مساهمة المورد في خلق القيمة للمنظمة باعتباره أحد نقاط القوة التي يُمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو تفادي التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.
2. يجب أن يكون المورد نادراً أو فريداً أو مميزاً ضمن المنافسين الحالين أو المحتملين للمنظمة.
3. يجب ان لايكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه.

4. عدم استبداله بمورد مماثل له.

وقد إعتبر (سعدون، 2005) الموارد البشرية أحد موارد المنظمة المهمة،والتي تعد مصدر من مصادر التفوق التنافسي فهي مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسيرها يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة، اذ يرتكز عمل المنظمة على تطوير القدرات اللازمة عن طريق تنمية الجدارت وبناء جدارت جوهرية وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير ميزة تنافسية حقيقة يصعب مضاهاتها.

إن الوصول إلى الميزة التنافسيه عن طريق الجدارت الجوهرية يتحقق من خلال امتلاك المنظمه مجموعة من الموارد الملموسة والمتمثلة بـ (الموارد البشرية والمادية والتكنلوجية) والموارد غير الملموسة والمتمثلة بـ (السمعة والموارد البشرية والابتكار)، هذه الموارد عندما تتفاعل مع بعضها البعض داخل المنظمة تمكن المنظمة من امتلاك قدرات (Capabilities) تميزها عن غيرهاو تتمثل بـ (تخصص المنظمة ،تتفرد بعمل واحد ،تصبح منظمة تشغيلية ووظيفية)، وكي تعتبر القدرات سر نجاح المنظمات يجب أن تكون قدرات قيمة تساعد على تنظيم الاستفادة من الفرص المحتملة مع تخفيف التهديدات في البيئة الخارجية، وتخلق شيئا ذات قيمة للزبون، ونادرة تمكن المنظمة من كسب عائدات اكبر من تلك التي يمتلكها المنافسين وذلك ان الميزة التنافسية تاتي من القيام باشياء لايمكن ان تكون موجودة لدى المنظمات الاخرى، ولا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى، وغير قابلة للتطبيق من قبل المنظمات الأخرى (www.edbarrows.com).

وبهذا امتلاك المنظمة للقدرات يقودها إلى امتلاك جدارت وتعتبر الجدارات Competencies مصدرا رئيساً من المصادر التي تحقق الميزة التنافسية، إذ عّرفها (رياض، 2009) بأنها الخصائص

والسمات الشخصية (مثل المعارفٍ والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها) والعلمية والعملية التى تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات العادية، وهى خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة.

ويلاحظ من خلال ماسبق أن قدرة المنظمة على امتلاك قدرات يؤدي إلى امتلاكها جدارت وبالتالي امتلاكها جدارت جوهرية هذا يقودها لأن تتميز وتتفوق تنافسيا.

وفي السياق نفسه اكّد (غالي، 2004: 57) على ظهور توجه جديد في المنظمات وهو استخدام عمال المعرفة (Knowledge Workers) بوصفه مصدراً جديداً في تحقيق التفوق التنافسي وهذا يدخل ضمن الموارد التي تم تحديدها سابقا، لذلك فإن المنظمة لن تحتاج إلى تدريبهم ولن يكون هنالك اخطاء كثيرة في العمل وبذلك فإنها ستتمتع بقدرات تمكنها من الحصول على التفوق التنافسي. إذ يلاحظ أن الموارد أساس قدرة المنظمة والتي تمكنها من امتلاك جدارت وبالتالي امتلاكها جدارت جوهرية هذا يقودها لان تتميز وتتفوق تنافسيا.

وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة ولم تعد المنظمة الخدمية تركز على بعد محدد مثل الكلفه سابقا، وإنما اتجهت بعض المنظمات إلى بعد آخر مثل الجودة، وأيضاً استمرت منظمات تحاول أن تجمع أكثر من بعد في آن واحد، مثل سرعة التسليم والمرونه والإبداع وذلك كي تحقق تفوقاً تنافسياً على غيرها من المنظمات، وهكذا فإن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنظم للتفوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي حدى بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها

(Porter,1998:16-17). لذلك يقع على عاتق منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي العمل على امتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية.

وفي الدراسة الحالية تم التركيز في تحديد أبعاد التفوق التنافسي على:

1. المرونة *Flexibility*، إذ عرفت بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs,1991:31). ووردت بأنها قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بتنوع عال وتعد مقياساً لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها بسرعة من إنتاج خدمة حالية إلى إنتاج خدمة جديدة (Leong & Stone, 1994: 63).

ويفسر (Hezier,1999:37) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام. وعرف (داود،2005) المرونة بكونها تكيف الطلب والقدرة على الإستجابة له وتشمل نوعين أساسي: هما التكيف لحاجات الزبائن وتصاميم الخدمة الدائمة التغير وتتمثل بالقدرة على تعجيل أو إبطاء معدل الانتاج لمواجهة التقلبات في الطلب، أو مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتقال من مستوى إنتاج الى آخر.

ويشير (الفيحان،1999: 20) إلى أن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقاً تنافسياً بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنويع. وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في خدمات كثيرة في المنظمات ،ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مستويات من الخدمات المختلفة والمتنوعة . ومما أعطى كثيرا من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية.

وقدمت (الساعاتي، 2000: 45) أربعة أنواع من المرونة لغرض الإستجابة للتغير في طلبات الزبائن، وهي:

1. مرونة الخدمة والمتضمنة القابلية على إنتاج خدمات جديدة وتقديمها او تعديل الخدمات الحالية.
2. مرونة المزيج، والمتمثلة بالقدرة على تقديم مدى واسع من مزيج الخدمات والتغير في الخدمات التي تقدم للزبائن في مدة زمنية.
3. مرونة الحجم، والمعبر عنها بالقدرة على تغيير كمية المخرجات.
4. مرونة التسليم، والمتمثلة بالقدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.

وبناء على ما تقدم يلاحظ أن بعد المرونة من الأبعاد المهمة التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق مستوى تفوق تنافسي على المنافسين من خلال القدرة على انتاج خدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن السريعة والمتغيرة.

2. التسليم *Delivery*، إذ يمثل التسليم توفير الخدمة في المكان والزمان المطلوب، وهو استراتيجية تقديم الخدمة وتسليمها في الوقت المحدد وحسب جدولة زمنية معنية، وتشير هذه الأسبقية إلى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام (العزاوي، 1993: 49).

في حين أشارت (الساعاتي، 2000: 44) الى التسليم والاعتمادية والسرعة في ايصال الخدمة إلى الزبون، حيث تهتم السرعة بالمدة التي ينتظرها الزبائن للحصول على الخدمات.وتعد السرعة مهمة أيضا في عملية الإنتاج، إذ تساعد وبدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة وصولا لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت.

ويؤكد (Macmillan & Tampoe, 2000:88) بأن الوقت يمثل مصدراً لتحقيق التفوق التنافسي ولاسيما عند تقديم منتوج أو خدمة جديدة ،إذ يلعب الوقت دوراً مهما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً.

إذ يعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم (Leong & Stone, 1994: 63). وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

- سرعة التسليم، والتي تشير إلى قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج / الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك (Martinich, 1997: 38).
- اعتماد التسليم، والمتمثل بمدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جيداً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين (Chase, 2001: 24).

ويبين (محسن، والنجار، 2004: 58) أن التنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاثة جوانب، هي:

1. السرعة في التسليم أو وقت انتظار الخدمة من قبل الزبون.
2. التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه.
3. السرعه في التطوير من أجل تصميم خدمات جديدة بشكل اسرع من المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للخدمة في ذهن الزبون.

ويؤكد (Evans,1993:120) أن التنافس على أساس التسليم يحقق المزايا الآتية:

1. تقديم منتجات(الخدمات) جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.
2. تقليص دورة حياة المنتجات(الخدمات) بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.
3. يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

- **دراسة (عبد وحنظل، 2012) بعنوان "تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية".**

هدفت الدراسة إلى تعرف دور استخدام برنامج المقارنة المرجعية في تحسين الرقابة التسويقية في عينة مختارة من شركات إنتاج المواد الإنشائية، وإعتماداً على ذلك فقد سعت الدراسة إلى بيان هل لبرنامج المقارنة المرجعية دور في تحديد الفجوة بين الشريك الراغب في التحسين وبين الشريك المقارن، وهل لبرنامج المقارنة المرجعية دور في تأشير منطلقات التحسين؟. وقد تم جمع البيانات من الشركات عينة البحث للعام 2009 وهي شركة الفلوجة، والشركة الحديثة، وشركة الخازر لصناعة المواد الإنشائية، وبخصوص المعايير الكمية المختارة بهدف تحديد نقاط القوة للشريك المقارن، ونقاط الضعف للشركة الراغبة في التحسين، فضلاً عن إستمارة الإستبانة لتغطية بيانات المعيار الوصفي (معيار التوجه نحو الزبون) لتحديد مدى وجود فروق إحصائية بين واقع الحال وما ينبغي توفيره لتحقيق توجه مناسب نحو الزبون. وقد توصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية لها دور في مواجهة التحديات التنافسية من خلال مقارنة وضع المنظمة مع أفضل المنافسين وأن نجاح تطبيق المقارنة المرجعية يعتمد على فاعلية نظم المعلومات التسويقية لدى المنظمة.

- **دراسة (النعيمي وآخرون، 2012) بعنوان "تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية: دراسة ميدانية في الشركات العامة لسمنت العراقية – الشمالية – الجنوبية".**

هدفت إلى الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية في تقويم أداء الشركات الصناعية من خلال مؤشرات ومعايير تقويم الاداء للشركات الصناعية لبناء شركة افتراضية من بيانات واقعية ومقارنتها بأداء الشركات قيد الدراسة لتحديد فجوة الأداء بينها ومحاولة إلغاء أو تقليص الفجوة عن طريق معرفة أسبابها، بالإضافة إلى التعرف على واقع عملية تقويم الاداء في القطاع الصناعي العراقي، والتعريف بالمنظمة الافتراضية بوصفها واحدة من أدوات المقارنة المرجعية لتحقيق التحسين في الاداء الذي تسعى إليه المنظمات الصناعية، وتحديد معايير الاداء المناسبة لتشكيل المنظمة الافتراضية ذات الاداء المتقدم بالاعتماد على قياس نتائج أداء المنظمات الصناعية قيد الدراسة في السنوات السابقة، وتشخيص الشركات الأكثر قربًا من المنظمة الافتراضية ذات الأداء المتقدم والشركات الأكثر بعدًا عن هذه المنظمة ومحاولة معالجة نقاط الخلل في أداء هذه الشركات. وقد تكونت عينة الدراسة من شركات الإسمنت الشمالية والشركة العامة للإسمنت الجنوبية والشركة العامة للإسمنت العراقية. وقد توصلت الدراسة إلى انه يعتمد النظام المتبع والمعتمد على نطاق الشركات الصناعية في العراق بشكل عام في تقويم الأداء بنسبة تنفيذ 50% من المعايير والمؤشرات كعتبة قطع للأداء المقبول، ويتم تصنيف المنظمات الصناعية على وفق مجموع النقاط التي تحصل عليها كل منظمة دون الإشارة إلى أهمية كل معيار، ووصلت الشركات الثلاث للإسمنت الى الدرجات القصوى في أغلب المؤشرات الخاصة بالتقويم، وذلك يدل على وجود خلل إما في وزن الدرجة المعطاة لكل مؤشر أو في التقسيم الداخلي لدرجات كل مؤشر.

- **دراسة (العبادي والدغمي، 2012) بعنوان "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة): دراسة مقارنة بين معمل إسمنت النجف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد".**

هدفت إلى السعي نحو تطوير وتطبيق المقارنة المرجعية في المعملين للتعرف على مؤشرات الابعاد التنافسية، ومعرفة الفروق بين المعملين في تبني أسلوب المقارنة المرجعية. وقد توصلت الدراسة إلى أن اسلوب المقارنة المرجعية يعد طريقة فعالة لإدخال التحسينات فضلاً إلى أن له قابلية في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة، ويؤدي أسلوب المقارنة المرجعية إلى تميز المنظمة من خلال التفوق التنافسي عن باقي المنظمات الاخرى.

- **دراسة (أحمد والبياتي، 2011) بعنوان "أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة إستطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة".**

هدفت إلى دراسة واقع شركات خدمة الصيانة وتشخيص قدراتها الجوهرية في بناء استراتيجية التمايز التي تحقق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة، ودراسة الجوانب السلبية لتفاديها عبر إيجاد الحلول الملائمة لها. كما هدفت التعرف على قدرة الشركات العراقية في تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها من خلال بناء استراتيجية تمايز سليمة. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين بدرجة مدير والبالغ عددهم (33) مديراً مقسمين على النحو التالي (12) منهم من شركة بلادي لخدمات السيارات والمكائن المحدودة و (12) مديراً من منسبي الشركة الدولية العلاقية للوكالات التجارية، و (9) مديرين من شركة بغداد لصيانة السيارات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تاثير معنوي لأبعاد الميزة التنافسية في تحقيق استراتيجية التمايز في شركات عينة البحث جميعاً ولكن بنسب متفاوتة.

- **دراسة (أبو حشيش، 2011) بعنوان "أثر التوجه بالخدمة على تطوير الخدمات الجديدة وتحقيق التفوق التنافسي في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان".**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه بالخدمة على تطوير الخدمات الجديدة وتحقيق التفوق التنافسي في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. تكونت عينة الدراسة من (109) من المديرين ورؤساء الاقسام والشعب العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه بالخدمة على التفوق التنافسي (سرعة التسليم والمرونة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الخدمات الجديدة على التفوق التنافسي (سرعة التسليم والمرونة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالخدمة على التفوق التنافسي (سرعة التسليم والمرونة) من خلال تطوير الخدمات الجديدة كمتغير وسيط للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **دراسة (الحكيم، 2010) بعنوان "نحو امكانية تطبيق مدخل *6 SIGMA* المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية".**

هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات *6 SIGMA* وعمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى بيان أثر كل من عمليات *6 SIGMA* وعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في الشركة قيد الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (26) فرداً يعملون في الشركة قيد الدراسة متضمناً ذلك المدير

العام للشركة ومساعده ورؤساء الأقسام وبعض أعضاء مجلس الإدارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن عمليات *6 SIGMA* تؤثر معنوياً في تحقيق التفوق التنافسي، وأن عمليات إدارة المعرفة معنوياً في تحقيق التفوق التنافسي.

- **دراسة (الغبان وحسين، 2009) بعنوان "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى".**

هدفت إلى إبراز أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية العراقية والخروج بها من دائرة النشاط المحدود وغير الفاعل إلى دائرة النشاط المتميز والكفوء القادر على منافسة بدائله محليا وعالمياً. والدعوة للوحدات الاقتصادية أن تعدل وتكيف نفسها مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة عن طريق تطبيق تقنية العلامات المتوازنة من خلال ما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي حيث تعمل على توجيه ومتابعة تقويم اداء تلك الوحدات فضلا عن محاولة تحقيق التكامل عن طريق مقارنتها مرجعيا مع أداء مماثل او مع عمليات مماثلة أو مع استراتيجيات لوحدات مماثلة. وقد تم الإعتماد على بيانات عامي 2004 – 2005 للشركتين لأغراض تطبيق الدراسة. وقد أظهرت نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة في الشركتين ميدان التطبيق تفوق شركة الوزيرية على شركة ديالى في المنظور المالي بـ (2) علامة وفي منظور العمليات الداخلية بـ (3) علامات وفي منظور التعلم والنمو بـ (2.5) علامة وكذلك في منظور البيئة المجتمعية بـ (1.5) علامة بينما أظهرت شركة ديالى تفوقا على شركة الوزيرية بـ (2) علامة في منظور الزبون وبالمحصلة النهائية لمجموع المناظير تفوقت شركة الوزيرية

على شركة ديالى بـ (11) علامة مما يدل على وجود قصور واضح في أداء شركة ديالى يحتاج إلى تقويمه باسرع وقت ممكن، كما أن شركة الوزيرية تعاني أيضا من قصور في أدائها بالرغم من تفوقها على شركة ديالى بسبب تواضع علاماتها فضلا عن تدنيها عن شركة ديالى في منظور الزبون.

- **دراسة (الموسوي، 2008) بعنوان "دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة".**

هدفت إلى التعرف على المقصود بكل من المقارنة المرجعية والكلفة المستهدفة ؟ وما هو الدور الممكن أن تطلع به المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة؟. وقد تمت الدراسة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية وتوصلت إلى وجود دور كبير للمقارنة المرجعية في تحديد سعر البيع باعتماد أساس السوق (الكلفة المستهدفة) في التسعير إذ اثبت التطبيق العملي وجود فارقا كبيراً عن أساس الكلفة بالإضافة إلى أن الشركة لم تستخدم التقنيات الحديثة لإدارة الكلفة وتعتمد أساس الكلفة في تسعير منتجاتها

- **دراسة (الجنابي، 2006) بعنوان "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العراقية".**

هدفت إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وأثرها في التفوق التنافسي، فضلاً عن تحديد مدى التباين بين البنوك الحكومية ومصارف القطاع الخاص في تبني إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي، إضافة إلى تقديم ما يسهم في قدرة البنوك قيد البحث على تطوير أساليب إدارة

معرفة الزبون، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن ومن ثم تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمصارف التجارية المبحوثة فيما يخص الاهتمام بإدارة معرفة الزبون لغرض الوقوف على حاجات وتوقعات الزبائن في تحقيق التفوق على المنافسين. وكانت العينة مصرف حكومي واحد متمثلاً بـ (مصرف الرشيد الحكومي ومصرفين أهليين اثنين هما: مصرف الشرق الأوسط، المصرف الأهلي العراقي). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم تحقق أغلب فرضيات الدراسة، كما توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، أهمها: تباين البنوك عينة البحث في مستوى تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي ومؤكدة على وجود علاقات ارتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي.

- **دراسة (طاهر، 2006) بعنوان "الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام لمنتوجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة / كربلاء".**

هدفت إلى تحليل الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي للمنظمة. وقد تم اختيار شركة الوسام لمنتوجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة / كربلاء. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على استبانتين رئيسيتين الأولى وجهت إلى زبائن شركة الوسام لمنتوجات الألبان والمواد الغذائية البالغ عددهم (50) زبوناً بشكل عمدي، أما الاستبانة الثانية فقد تم إختيار (20) عاملاً في الشركة باستعمال العينة العمدية أيضاً. ومن أهم النتائج :ان الشركة المبحوثة سعت بشكل دؤوب لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد، وتحقيق رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته. إذ تعد الزبون شريكاً استراتيجياً في تطوير برنامجها

التسويقي، وإيجاد قيمة للزبون من خلال تقديمها منتوجات جديدة ومطابقة لتوقعاتها والسعي الجاد للحفاظ على الزبائن المربحين.

(2 - 5 - 2) : الدراسات الأجنبية

- **دراسة** (Al-Fawaeer, et..al,2012) **بعنوأن** " ***A Study of Benchmarking Influence on Customer Satisfaction***".

هدفت إلى التعرّف على أثر المقارنة المرجعية على رضا العملاء وولائهم في البنوك الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية، وتم إختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (188) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجلبي للمقارنة المعيارية بأبعادها (القياس، المقارنة، التعلم، والتكيف) على رضا العملاء، كما أن هناك تأثير لرضا العملاء على ولائهم في البنوك المبحوثة.

- **دراسة** (Nassar,2012) **بعنوأن** " ***Exploring current benchmarking practices in the Egyptian hotel sector***".

هدفت إلى التعرّف على الوضع الحالي للمقارنة المرجعية في القطاع الفندقي المصري بالإضافة إلى بيان الآراء حول المقارنة المرجعية. تكونت عينة الدراسة من (128) فندقاً من تقع في شرم الشيخ والإسكندرية والقاهرة والأقصر. وتم تصميم أستبانة عُدّت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود اتجاهات إيجابية نحو المقارنة

المرجعية في الفنادق محل الدراسة وهناك فهم عام لكون المقارنة المرجعية أداة لتعزيز الجودة يمكنها من تقديم مستويات خدمة أفضل.

- **دراسة** (Sudhir,2012) **بعنوان** " ***Small Business Performance, Planning Sophstication and benchmarking: An Empirical Study***".

هدفت إلى بيان مدى استخدام خطط العمل المكتوبة والمقارنة المرجعية وتاثيرها على الأداء. تكونت عينة الدراسة من (152) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلبية الشركات محل الدراسة تستخدم بشكل كبير خطط العمل المكتوبة والمقارنة المرجعية في تحقيق أهدافها. كما أن هناك تأثير للإلتزام بهذه الخطط ونتائج عملية المقارنة المرجعية على أدائها على المدى البعيد.

- **دراسة** (Magd,2011) **بعنوان** " ***Best Practice through Benchmarking in Egyptian Organizations: An Empirical Analysis***".

هدفت إلى التعرّف على حالة المقارنة المرجعية في مجموعة مؤسسات مصرية متنوعة وتحديد منافع المقارنة المرجعية لهذه المؤسسات والتعرّف على العوامل المهمة والمؤثرة في فعالية المقارنة المرجعية. تكون مجتمع الدراسة من (500) مؤسسة مصرية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (225) مؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى ان السبب الرئيس وراء تبني المقارنة المرجعية، هو تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الربحية وتحقيق التحسين المستمر. وأن اهم الفوائد المتأتية من تبني المقارنة المرجعية تحقيق رضا العملاء وتحسين وقت الإستجابة.

- **دراسة** (Adebanjo, et..al,2010) **بعنوأن** " ***An investigation of the adoption and implementation of benchmarking***".

هدفت إلى بيان مستوى استخدام المقارنة المرجعية كتقنية تحسين في (40) مدينة في أوروبا. وقد تكونت عينة الدراسة من (453) مستجيباً من الأربعين مدينة. وقد تم ترجمة المقياس الذي قام بإعداده الباحثين إلى خمسة لغات، وقد تم إستجابة (21) مدينة من عدد المدن المزمع بها المقياس. وقد توصلت الدراسة إلى إلى ان المقارنة المرجعية (الرسمية وغير الرسمية) تستخدم كتقنية للتحسين وممارسة أفضل التطبيقات في مجال التحسين.

- **دراسة** (Langford,2010) **بعنوأن** " ***Benchmarking work practices and outcomes in Australian universities using an employee survey***".

هدفت إلى مقارنة مرجعية واسعة النطاق لتطبيقات العمل والنتائج المتأتية منها في الجامعات الأسترالية بالمقارنة مع (2000) منظمة من صناعات مختلفة. وقد تم جمع البيانات من (26226) أكاديمي وموظف من (17) جامعة استرالية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من أصل (31) تطبيق ونتيجة مقاسة، ان (17) منها معنوية بدرجة بسيطة في الجامعات المبحوثة، وأن (8) أكثر معنوية من الـ (17) المحددة.

- **دراسة** (Deros, et..al,2009) **بعنوان** " *A Survey on benchmarking understanding and knowledge among Malaysian automotive components manufacturing SMEs*".

هدفت إلى بيان مستوى وعي الإدارات العليا وفهمها للمقارنة المرجعية في الشركات الصناعية الماليزية. بالإضافة إلى تقديم دليل تطبيقي للمديرين حول تقنية المقارنة المرجعية ودورها تجاه البقاء والتنافسية. وقد قام الباحثون بتطوير استبانة مكونة من (50) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن (17%) من المستجيبين مدركين لتقنية المقارنة المرجعية وفوائدها بشكل جيد جداً، وأن (55%) من المستجيبين مدركين لتقنية المقارنة المرجعية وفوائدها بشكل متوسط، وأخيراً، ان (22%) لديهم فهم وإدراك منخفض، فيما كان (6%) لديهم فهم منخفض جداً لتقنية المقارنة المرجعية.

- **دراسة** (Allen & Helms, 2006) **بعنوان** " *Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies*".

هدفت إلى بيان العلاقة بين التطبيقات الاستراتيجية واستراتيجيات بورتر التنافسية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة مكونة من (226) فرداً، وبعد تفريغ البيانات وتحليليها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها ان التطبيقات الاستراتيجية واستراتيجيات بورتر التنافسية تؤثر على الاداء المنظمي على المدى البعيد.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية المقارنة المرجعية للمنظمات، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المقارنة المرجعية في بيان نقاط الضعف وتحسين الاداء لهذه المنظمات، إضافة في حين سعت الدراسة الحالية التعرف إلى بيان دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.
- **من حيث متغيرات الدراسة:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في تحديد أبعاد الخيارات الاستراتيجية بالإستناد إلى (Wheelen & Hunger, 2010). أما ما يرتبط بمتغير المقارنة المرجعية فسيتم الإستناد إلى (Al-Fawaeer, 2012: 108-114 ؛ Ateani, 2009)، وأخيراً ما يرتبط بالتفوق التنافسي فقد تم الإعتماد على كل من (Macmillan & Tempo, 2000 ؛ Shimizn & Hitt,2004:45)، وهي (المرونة ؛ سرعة التسليم).
- **من حيث بيئة التطبيق:** إذ يلاحظ من الدراسات السابقة تعدد بيئات التطبيق فمنها كانت في البيئة العربية من جهة ومن جهة اخرى طبقت في صناعة الخدمات والصناعات الإنتاجية، وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الأجنبية. أما في الدراسة الحالية فقد تم التطبيق على بيئة الأردن وخصوصاً بالشركات الهندسية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): وحدة المعاينة والتحليل

(3 - 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمـــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي في سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن أستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة المعاينة والتحليل، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة تطبيقية، تعتمد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي حيث سيتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة المعتمدة. إذ يُعد المنهج الوصفي التحليلي الاكثر ملاءمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الهندسية المشاركة في جائزة الملك عبدالثاني للتميز في القطاع الخاص، والبالغ عددها (18) شركة. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار شركتين من الشركات الهندسية ممن حصلتا على الجائزة عينة للدراسة، وهي كل من سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية.

(3 - 4): وحدة المعاينة والتحليل

تمثلت وحدة المعاينة والتحليل في الدراسة الحالية من كافة المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين الإداريين العاملين في الشركتين المختارتين من مختلف الاختصاصات. والجدول (3 – 1) يوضح أفراد وحدة المعاينة والتحليل في شركة من الشركات عينة الدراسة.

الجدول (3 – 1)

أفراد وحدة المعاينة والتحليل في شركة من الشركات عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	أفراد وحدة المعاينة والتحليل			المجموع
		المديرين	رؤساء الاقسام	الموظفين الإداريين	
1	سجدي وشركاه	3	9	26	38
2	أرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية	11	22	44	77
المجموع		14	31	70	115

وقد تم توزيع (115) على الشركات محل الدراسة، استرجع منها (97) بنسبة (84.34%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (8) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (89) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (3 ـــ 2).

الجدول (3 ـــ 2)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل في كل شركة محل الدراسة

ت	اسم الشركة	أفراد وحدة المعاينة والتحليل								
		المديرين			رؤساء الاقسام			الموظفين الإداريين		
		الموزع	المسترجع	الصالح	الموزع	المسترجع	الصالح	الموزع	المسترجع	الصالح
1	سجدي وشركاه	3	1	1	9	7	6	26	23	22
2	أرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية	11	8	6	22	19	18	44	41	38
المجموع		14	9	7	31	27	22	70	64	60

(3 - 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 ــ 3) ، (3 ــ 4) ، (3 ــ 5) ، (3 ــ 6) ، (3 ــ 7) ، (3 ــ 8) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والموقع الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 ــ 3) أن 20% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 26 % من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن 35% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما مجمله 19%.

الجدول (3 ــ 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	18	20
	من 30– 34 سنة	31	35
	من 35– 39 سنة	23	26
	40 سنة فأكثر	17	19
المجموع		89	100

وما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3 ــ 4) أن 65% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 35% هم من الإناث.

الجدول (3 ــ 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	58	65
	إناث	31	35
المجموع		89	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 5) فقد تبين أن 46% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 29%، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم هي 16%، وأخيراً، 9% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم.

الجدول (3 ــ 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	41	46
	دبلوم عال	14	16
	ماجستير	26	29
	دكتوراه	8	9
المجموع		89	100

وبالنسبة لمتغير التخصص العلمي وكما يظهره الجدول (3 ــ 6) فقد أظهرت النتائج أن 60% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من المتخصصين بالعلوم الهندسية، وأن ما مجمله 31%

من المبحوثين هم ممن تخصّصُوا بالعلوم الإدارية، وأن 9% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الحاصلين على مؤهل علمي بإختصاصات أخرى.

الجدول (3 ــ 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص العلمي	علوم إدارية	28	31
	علوم هندسة	53	60
	أخرى	8	9
المجموع		89	100

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 ــ 7) أن ما نسبته 55% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن 17% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأن 15% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة. واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة 16 سنة فاكثر بلغت 13%.

الجدول (3 ــ 7)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	15	17
	من 6 - 10 سنوات	49	55
	من 11 - 15 سنة	13	15
	أكثر من 16 سنة	12	13
المجموع		89	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير الموقع الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 ـــ 8) أن 8% هم من المديرين، وان 25% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من رؤساء الأقسام، وأخيراً، أن 67% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الموظفين.

الجدول (3 ـــ 8)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الموقع الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الموقع الوظيفي	مدير	7	8
	رئيس قسم	22	25
	موظف	60	67
المجموع		89	100

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها بالتعاون مع الأستاذ الدكتور المشرف كاداة رئيسة للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والموقع الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس الخيارات الاستراتيجية عبر بعدين رئيسيين، هما (استراتيجية قيادة الكلفة ؛ واستراتيجية التميز) و(14) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الخيارات الاستراتيجية	قيادة الكلفة	التميز
عدد الفقرات	7	7

وتراوح مدى الإستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

الجزء الثالث: تضمن مقياس المقارنة المرجعية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة، هي (القياس ؛ والتعلم ؛ والتكيف) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

المقارنة المرجعية	القياس	التعلم	التكيف
عدد الفقرات	5	5	5

وتراوح مدى الإستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

الجزء الرابع: تضمن مقياس التفوق التنافسي عبر بعدين رئيسيين، هما (المرونة ؛ واستراتيجية وسرعة التسلسم) و(10) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الخيارات الاستراتيجية	المرونة	سرعة التسليم
عدد الفقرات	5	5

وتراوح مدى الإستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (39) فقرة بمقياس LiKert الخماسي.

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS – بالإضافة إلى استخدام برنامج Amos Ver.18 المدعم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية. ومن خلالهما قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- معامل إرتباط بيرسون للتحقق من طبيعة العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والمقارنة المرجعية.
- تحليل الإنحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج AMOS 18 لبيان الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.
- مستوى الأهمية، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 ـــ أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 ـــ لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ـــ 9) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ــ 9)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	**الخيارات الاستراتيجية**	14	0.890
1 - 1	قيادة الكلفة	7	0.897
2 - 1	مناقلة الموارد	7	0.873
2	**المقارنة المرجعية**	15	0.892
1 - 2	القياس	5	0.834
2 - 2	التعلم	5	0.844
3 - 2	التكيف	5	0.788
3	**التفوق التنافسي**	10	0.864
1 - 3	المرونة	5	0.806
2 - 3	سرعة التسليم	5	0.798
	الإستبانة ككل	39	0.912

إذ يوضح الجدول (3 ــــ 9) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.864) للتفوق التنافسي كحد أدنى، و (0.892) للمقارنة المرجعية كحد أعلى. كما بلغ معامل ثبات الاستبانة بشكل شمولي (0.912). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الـفـصل الرابع
النتائج واختبار الفرضيات

(4-1): المقدمـــــة

(4-2): تحليل نتائج الدراسة

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: الخيارات الاستراتيجية في الشركات الهندسية المشاركة في جائزة الملك عبدالثاني للتميز

لوصف مستوى الخيارات الاستراتيجية في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية (قيادة الكلفة ؛ التميز)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4—1) ؛ (4—2).

جدول (4ـ1)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى قيادة الكلفة الشاملة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

ت	قيادة الكلفة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تمنح الشركة أنواع مختلفة من الخصم لتحفيز المتعاملين معها	4.296	0.621	18.775	0.000	4	مرتفعة
2	تعتمد الشركة على تقليد خدمات المنافسين بدلاً من الإبتكار لتخفيض التكاليف	4.506	0.572	23.666	0.000	2	مرتفعة
3	تميل الشركة إلى تخفيض كلف التوزيع للخدمات	4.395	0.584	21.470	0.000	3	مرتفعة
4	تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق	4.220	0.632	17.393	0.000	7	مرتفعة
5	تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الموظفين	4.284	0.596	19.371	0.000	5	مرتفعة
6	تعد المزايا في السعر أساس إختيار الموردين من قبل الشركة	4.555	0.651	21.475	0.000	1	مرتفعة
7	تميل الشركة للتركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	4.222	0.524	20.976	0.000	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقيادة الكلفة الشاملة	4.354	0.357				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيادة الكلفة الشاملة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.220ــــ4.555) بمتوسط مقداره (4.354) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لقيادة الكلفة الشاملة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك

جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تعد المزايا في السعر أساس إختيار الموردين من قبل الشركة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.555) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.354)، وانحراف معياري بلغ (0.651)، فيما حصلت الفقرة "**تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.220) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.354) وانحراف معياري (0.632).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لاستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4ــــ2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.024ـ 4.456) بمتوسط مقداره (4.250) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتميز في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تعطي الشركة إهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة**

للشركة" بمتوسط حسابي بلغ (4.456) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.250)، وانحراف معياري بلغ (0.652)، فيما حصلت الفقرة "**تسعى الشركة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.024) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.250) وانحراف معياري (0.670).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول استراتيجية التميز بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية استراتيجية التميز في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لاستراتيجية التميز في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى استراتيجية التميز في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

جدول (4ـ2)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التميز في شركة سجدي وشركاه

وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

ت	التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تستخدم الشركة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات	4.432	0.650	19.807	0.000	2	مرتفعة
2	تعطي الشركة إهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة للشركة	4.456	0.652	20.082	0.000	1	مرتفعة
3	تسعى الشركة إلى إمتلاك شبكة توزيع خدمية واسعة	4.061	0.658	14.511	0.000	6	مرتفعة
4	يضمن نظام رقابة الجودة في الشركة مستوى عالي من الجودة للخدمات المقدمة	4.197	0.714	15.085	0.000	5	مرتفعة
5	تسعى الشركة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية	4.024	0.670	13.757	0.000	7	مرتفعة
6	تعطي الشركة إهتماماً كبير لإبتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات	4.209	0.719	15.131	0.000	4	مرتفعة
7	تميل الشركة إلى التركيز على عدد من الأسواق الخارجية	4.370	0.534	23.058	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز	4.250	0.427				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: المقارنة المرجعية في الشركات الهندسية المشاركة في جائزة الملك عبدالثاني للتميز

لوصف مستوى المقارنة المرجعية في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية (القياس ؛ التعلم ؛ والتكيف)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ3) ؛ (4ـ4) ؛ (4ـ5).

جدول (4ـ3)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى القياس في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

ت	القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء كافة الأقسام العاملة بها	4.284	0.762	15.162	0.000	5	مرتفعة
2	تعتمد إدارة الشركة على المخططات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة نتائج أعتماد تقييم الاداء وفقاً للمعايير الموضوعة	4.407	0.666	19.000	0.000	2	مرتفعة
3	تعتمد الإدارة في الشركة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الاداء	4.444	0.689	18.862	0.000	1	مرتفعة
4	تعتمد إدارة الشركة أساليب متعددة في الحصول على المعلومات لتخطيط فعاليتها وتقديم خدماتها الهندسية	4.308	0.718	16.395	0.000	3	مرتفعة
5	تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة بتحسين الأداء الكلي	4.296	0.732	15.934	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقياس	4.348	0.607				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقياس في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.284ـ 4.444) بمتوسط مقداره (4.348) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للقياس في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تعتمد الإدارة في الشركة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الاداء**" بمتوسط حسابي بلغ (4.444) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.348)، وانحراف معياري بلغ (0.689)، فيما حصلت الفقرة "**تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء كافة الأقسام العاملة بها**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.284) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.348) وانحراف معياري (0.762).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول القياس بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القياس في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للقياس في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى القياس في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4ــــ4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعلم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.777ـ 4.160) بمتوسط مقداره (3.995) على مقياس ليكرت الخماسي الذي

يشير إلى المستوى المرتفع للتعلم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو**" بمتوسط حسابي بلغ (4.160) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.995)، وانحراف معياري بلغ (0.797)، فيما حصلت الفقرة "**ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.777) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.995) وانحراف معياري (0.790).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التعلم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التعلم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتعلم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التعلم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـــ4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التعلم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

ت	التعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو	4.160	0.797	13.092	0.000	1	مرتفعة
2	تعزّز الشركة عملية التعلم المتعلقة بكيفية توليد قيمة مضافة للشركة وزبائنها	4.098	0.800	12.360	0.000	2	مرتفعة
3	تتخذ الشركة إجراءات عملية للتعلم لمواجهة التغيرات المحتملة	3.987	0.766	11.598	0.000	3	مرتفعة
4	ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير	3.777	0.790	8.854	0.000	5	مرتفعة
5	لا شيء يمنع الشركة من مراجعة الافتراضات والمسلّمات التي تقوم عليها	3.950	0.756	11.307	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعلم	3.995	0.622				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4ــــ5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتكيف في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.876ـ 4.049) بمتوسط مقداره (3.958) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتكيف في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات

الهندسية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تسعى الشركة للحصول على المعلومات الخارجية بفعالية وتستخدمها في اتخاذ القرارات**" بمتوسط حسابي بلغ (4.049) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.958)، وانحراف معياري بلغ (0.789)، فيما حصلت الفقرة "**ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.876) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.958) وانحراف معياري (0.748).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التكيف بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التكيف في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتكيف في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التكيف في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكيف في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

ت	التكيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات اللاتأكد عند إتخاذها لأي قرار استراتيجي	3.876	0.748	10.546	0.000	5	مرتفعة
2	تسعى الشركة للحصول على المعلومات الخارجية بفعالية وتستخدمها في اتخاذ القرارات	4.049	0.789	11.970	0.000	1	مرتفعة
3	تطور الشركة سيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية والداخلية	3.901	0.784	10.342	0.000	4	مرتفعة
4	تدرك الشركة حالات اللاتأكد المتعلقة بالقرارات وتتواصل مع الموظفين بشأنها لمعالجتها	4.012	0.749	12.150	0.000	2	مرتفعة
5	تتصرف الشركة بناءً على حاجات الزبائن وعلى تطور الصناعة الهندسية	3.950	0.739	11.562	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكيف	3.958	0.651				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثالثاً: التفوق التنافسي للشركات الهندسية المشاركة في جائزة الملك عبدالثاني للتميز

لوصف مستوى التفوق التنافسي لشركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية (المرونة ؛ سرعة التسليم)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ6) ؛ (4ـ7).

جدول (4ـ6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المرونة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

ت	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات الهندسية لتلبية احتياجات زبائنها	4.108	0.715	14.106	0,000	3	مرتفعة
2	للشركة القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار	4.060	0.611	15.786	0,000	4	مرتفعة
3	تتمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم خدماتها الهندسية	4.301	0.578	20.481	0,000	1	مرتفعة
4	لدى الشركة قدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا	4.156	0.551	19.097	0,000	2	مرتفعة
5	لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون	3.843	0.847	9.060	0,000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة	4.094	0.422				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـــ6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.843ـ 4.301) بمتوسط مقداره (4.094) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم خدماتها الهندسية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.301) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.094)، وانحراف معياري بلغ (0.578)، فيما حصلت الفقرة "**لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.843) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.094) وانحراف معياري (0.847).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول المرونة بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المرونة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للمرونة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المرونة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4ـ7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بسرعة التسليم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.457ــــ4.120) بمتوسط مقداره (3.888) على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لسرعة التسليم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تؤكد إدارة الشركة على انجاز متطلبات الزبون بأقل فترة ممكنة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.120) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.888)، وانحراف معياري بلغ (0.817)، فيما حصلت الفقرة "**لدينا القدرة والسرعة في تطوير خدماتنا من الفكرة وحتى الخدمة النهائية**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.457) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.888) وانحراف معياري (0.940).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول سرعة التسليم بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية سرعة التسليم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لسرعة التسليم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى سرعة التسليم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

جدول (4ــ7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى سرعة التسليم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية

ت	سرعة التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها الهندسية في الوقت المحدد	3.879	0.875	9.156	0,000	4	مرتفعة
2	يسعى الموظفين الماهرين في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون	4.096	0.820	12.170	0,000	2	مرتفعة
3	تؤكد إدارة الشركة على انجاز متطلبات الزبون بأقل فترة ممكنة	4.120	0.817	12.487	0,000	1	مرتفعة
4	تحاول الشركة دائما إلى تقليل وقت انتظار الزبون	3.891	0.897	9.052	0,000	3	مرتفعة
5	لدينا القدرة والسرعة في تطوير خدماتنا من الفكرة وحتى الخدمة النهائية	3.457	0.940	4.432	0,000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسرعة التسليم	3.888	0.869				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) **والمقارنة المرجعية** (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) **لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون *Person* للتحقق من العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية بأبعادها والمقارنة المرجعية بأبعادها لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4ــ8).

الجدول (4ــ8)

مصفوفة معاملات الإرتباط بين الخيارات الاستراتيجية بأبعادها والمقارنة المرجعية بأبعادها لشركات الدراسات الهندسية في الأردن (N = 89)

	القياس	التعلم	التكيف	المقارنة المرجعية
قيادة الكلفة الشاملة	***R*** = 0.731** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.705** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.578** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.746** ***P*** = 0.000
التميز	***R*** = 0.779** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.702** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.574** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.762** ***P*** = 0.000
الخيارات الاستراتيجية	***R*** = 0.828** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.758** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.635** ***P*** = 0.000	***R*** = 0.822** ***P*** = 0.000

* *Significant at P* $\leq$ 0.05
**Significant at P $\leq$ 0.01

يبين الجدول (4ــ8) معاملات الإرتباط بين الخيارات الاستراتيجية بأبعادها (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) والمقارنة المرجعية بأبعادها (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) لشركات الدراسات

الهندسية في الأردن، حيث يتضح وجود إثنى عشر علاقة إرتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة إرتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الإرتباطية كانت بين متغير الخيارات الاستراتيجية والقياس بقيمة بلغت (0.828**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، فيما كانت أقل القيم الإرتباطية بين التميز والتكيف بقيمة بلغت (0.578**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$)فأقل. وإجمالاً، وبالإستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) **والمقارنة المرجعية** (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) **لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) **في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4ـ9).

جدول (4ــ9)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.711	0.506	26.257	الإنحدار	2	0.000	قيادة الكلفة	0.483	4.686	0.000
				البواقي	86		التميز	0.277	3.211	0.002
				المجموع	88					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 9) أثر الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.711) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.506)، أي أن ما قيمته (0.506) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالخيارات الإستراتيجي بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.483) لخيار قيادة الكلفة الشاملة، و(0.277) لخيار التميز. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بقيمة (0.483) لاستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة، و(0.277) لاستراتيجية التميز، كما بلغت قيمة F المحسوبة (26.257) وهي دالة عند

مستوى ($\alpha \le 0.05$)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة *F* المحسوبة قيم *T* المحسوبة لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل خيار نمط من الخيارات الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) وكما هو موضح بالجدول (4 – 9). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) **في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى** ($\alpha \le 0.05$).

وللتحقق من أثر كل خيار من الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى $HO_{2\text{-}1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخيار قيادة الكلفة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر خيار قيادة الكلفة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4ـــ10)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير خيار قيادة الكلفة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.659	0.435	60.734	الإنحدار	1	0.000	0.596	7.793	0.000
				البواقي	87				
				المجموع	88				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 10) أثر خيار قيادة الكلفة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخيار قيادة الكلفة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.659) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.435)، أي أن ما قيمته (0.435) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بخيار قيادة الكلفة الشاملة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.596). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى خيار قيادة الكلفة الشاملة يؤدي إلى زيادة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بقيمة (0.596)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (60.734) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيمة T المحسوبة البالغة (7.793) التي بينت معنوية درجة التأثير لخيار قيادة الكلفة الشاملة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وكما هو

موضح بالجدول (4ــ 10). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لخيار قيادة الكلفة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخيار التميز في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر خيار التميز في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4ــــ 11).

جدول (4ــ 11)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير خيار التميز في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.636	0.405	53.783	الإنحدار	1	0.000	0.862	7.334	0.000
				البواقي	87				
				المجموع	88				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4ـــ11) أثر خيار التميز في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخيار التميز في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.636) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.405)، أي أن ما قيمته (0.405) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بخيار التميز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.862). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى خيار التميز يؤدي إلى زيادة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بقيمة (0.862)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (53.783) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة البالغة (7.334) التي بينت معنوية درجة التأثير لخيار التميز وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وكما هو موضح بالجدول (4ـــ11). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لخيار التميز في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر المقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4ــ12).

جدول (4ــ12)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.708	0.501	25.782	الإنحدار	3	0.000	القياس	0.565	4.434	0.000
				البواقي	85		التعلم	0.559	3.756	0.000
				المجموع	88		التكيف	0.349	3.210	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر المقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.708) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.501)، أي أن ما قيمته (0.501) من التغيرات في

تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمقارنة المرجعية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.565) للقياس، و(0.559) للتعلم، و(0.349) للتكيف. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمقارنة المرجعية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بقيمة (0.565) للقياس، و(0.559) للتعلم، و(0.349) للتكيف، كما بلغت قيمة F المحسوبة (25.782) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل بعد من المقارنة المرجعية المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل بعد من المقارنة المرجعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) وكما هو موضح بالجدول (4 – 12). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) **في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \le 0.05$).

وللتحقق من أثر كل بعد من المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وتم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى HO3-1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر القياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4ـــ 13).

جدول (4ـــ13)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير القياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.634	0.402	53.075	الإنحدار	1	0.000	0.685	7.285	0.000
				البواقي	79				
				المجموع	80				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 13) أثر القياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.634) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.402)، أي أن ما قيمته (0.402) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن ناتج

عن التغير في مستوى الإهتمام بالقياس، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.685). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقياس يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بقيمة (0.685)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (53.075) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة البالغة (7.285) التي بينت معنوية درجة التأثير للقياس وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وكما هو موضح بالجدول (4ــ 13). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{3-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4ــــ 14).

جدول (4 ــ 14)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير التعلم في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.656	0.430	59.622	الإنحدار	1	0.000	0.880	7.722	0.000
				البواقي	79				
				المجموع	80				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 14) أثر التعلم في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.656) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)٠ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.430)، أي أن ما قيمته (0.430) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتعلم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.880). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتعلم يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بقيمة (0.880)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (59.622) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة البالغة (7.722) التي بينت معنوية درجة التأثير للتعلم وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$

0.05) وكما هو موضح بالجدول (4ــ 14). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتعلم في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO3-3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكيف في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التكيف في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4ــــ 15).

جدول (4ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير التكيف في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية		F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.352	0.401	0.000	1	الإنحدار	11.235	0.125	0.353	التفوق التنافسي
				79	البواقي				
				80	المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 15) أثر التكيف في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتكيف في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.353) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.125)، أي أن ما قيمته (0.125) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتكيف، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.401). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتكيف يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بقيمة (0.401)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (11.235) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة البالغة (3.352) التي بينت معنوية درجة التأثير للتكيف وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) وكما هو موضح بالجدول (4ــ 15). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتكيف في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف**) كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**).**

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos Ver. 18* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) كمتغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4ـــ16). إذ يوضح الجدول (4ـــ16) نتائج تحليل المسار لتأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (4.427)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.992) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.994) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.041) وهي مساوية لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للخيارات الاستراتيجية على المقارنة المرجعية (0.728)، وهو ما يشير إلى أن الخيارات الاستراتيجية لشركات الدراسات الهندسية في الأردن تؤثر على المقارنة المرجعية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالخيارات

الاستراتيجية لشركات الدراسات الهندسية في الأردن من شأنه توليد تأثير على المقارنة المرجعية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للمقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن (0.671)، وهو ما يشير الى أن المقارنة المرجعية تؤثر في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالمقارنة المرجعية من شأنه توليد تأثير في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. وقد بلغ التأثير غير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود المقارنة المرجعية متغير وسيط (0.488)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في تعزيز تأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (**الخيارات الاستراتيجية ← المقارنة المرجعية**) (14.974) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (**المقارنة المرجعية ← تحقيق التفوق التنافسي**) (26.452) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود المقارنة المرجعية متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية من قبل شركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود المقارنة المرجعية من شأنه توليد تأثير في تحقيق التفوق التنافسي لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) **كمتغير وسيط عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4ـ16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية كمتغير وسيط

البيان	Chi^2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي بوجود المقارنة المرجعية كمتغير وسيط	4.427	0.992	0.994	0.041	0.035	الخيارات الاستراتيجية على المقارنة المرجعية	0.728	*0.488	BE ← SC	14.974	0.000
						المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي	0.671		CS ← BE	26.452	0.000

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08

SC : Strategic Choices — الخيارات الاستراتيجية

BE : Benchmarking — المقارنة المرجعية

CS : Competitive Superiority — التفوق التنافسي

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الأولى HO4-1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود القياس كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos Ver. 18* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود القياس كمتغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4ـــ17). إذ يوضح الجدول (4ـــ17) نتائج تحليل المسار لتأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود القياس كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود القياس كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (8.069)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.985) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.960) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.014) وهي مساوية لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للخيارات الاستراتيجية على القياس (0.796)، وهو ما يشير إلى أن الخيارات الاستراتيجية لشركات الدراسات الهندسية في الأردن تؤثر على القياس، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية لشركات الدراسات الهندسية في الأردن من شأنه توليد تأثير على القياس. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للقياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات

الدراسات الهندسية في الأردن (0.937)، وهو ما يشير الى أن القياس تؤثر في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالقياس من شأنه توليد تأثير في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. وقد بلغ التأثير غير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود القياس متغير وسيط (0.775)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه القياس في تعزيز تأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (**الخيارات الاستراتيجية ← القياس**) (15.118) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (**القياس ← تحقيق التفوق التنافسي**) (22.848) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود القياس متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية من قبل شركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود القياس من شأنه توليد تأثير في تحقيق التفوق التنافسي لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود القياس كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4ـــ17)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود القياس كمتغير وسيط

البيان	Chi² المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي بوجود القياس كمتغير وسيط	8.069	0.985	0.960	0.014	0.000	الخيارات الاستراتيجية على القياس	0.796	*0.775	ME ← SC	15.118	0.000
						القياس في تحقيق التفوق التنافسي	0.973		CS ← ME	22.848	0.000

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08

SC : Strategic Choices — الخيارات الاستراتيجية

ME : Measurement — القياس

CS : Competitive Superiority — التفوق التنافسي

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الثانية HO4-2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التعلم كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos Ver. 18* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التعلم كمتغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4ـــ18). إذ يوضح الجدول (4ــ18) نتائج تحليل المسار لتأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التعلم كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التعلم كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (24.045)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.958) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.946) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.025) وهي مساوية لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للخيارات الاستراتيجية على التعلم (0.760)، وهو ما يشير إلى أن الخيارات الاستراتيجية لشركات الدراسات الهندسية في الأردن تؤثر على التعلم، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية لشركات الدراسات الهندسية في الأردن من شأنه توليد تأثير على التعلم. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للقياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في

الأردن (0.874)، وهو ما يشير الى أن التعلم تؤثر في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتعلم من شأنه توليد تأثير في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. وقد بلغ التأثير غير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود التعلم متغير وسيط (0.664)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه التعلم في تعزيز تأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (**الخيارات الاستراتيجية ← التعلم**) (12.857) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (**التعلم ← تحقيق التفوق التنافسي**) (20.353) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود التعلم متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية من قبل شركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود التعلم من شأنه توليد تأثير في تحقيق التفوق التنافسي لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التعلم كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4ـــ18)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التعلم كمتغير وسيط

البيان	Chi² المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي بوجود التعلم كمتغير وسيط	24.045	0.958	0.946	0.025	0.000	الخيارات الاستراتيجية على التعلم	0.760	*0.664	LE ← SC	12.857	0.000
						التعلم في تحقيق التفوق التنافسي	0.874		CS ← LE	20.353	0.000

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08

SC : Strategic Choices — الخيارات الاستراتيجية

LE : Learning — التعلم

CS : Competitive Superiority — التفوق التنافسي

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{4-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التكيف كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos Ver. 18* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التكيف كمتغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4ـــ19). إذ يوضح الجدول (4ـــ19) نتائج تحليل المسار لتأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التكيف كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التكيف كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (44.943)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.925) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.882) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.035) وهي مساوية لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للخيارات الاستراتيجية على التكيف (0.627)، وهو ما يشير إلى أن الخيارات الاستراتيجية لشركات الدراسات الهندسية في الأردن تؤثر على التكيف، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية لشركات الدراسات الهندسية في الأردن من شأنه توليد تأثير على التكيف. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للقياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات

الدراسات الهندسية في الأردن (0.875)، وهو ما يشير الى أن التكيف تؤثر في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتكيف من شأنه توليد تأثير في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. وقد بلغ التأثير غير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود التكيف متغير وسيط (0.549)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه التكيف في تعزيز تأثير الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (**الخيارات الاستراتيجية ← التكيف**) (10.630) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (**التكيف ← تحقيق التفوق التنافسي**) (18.170) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود التكيف متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية من قبل شركات الدراسات الهندسية في الأردن في ظل وجود التكيف من شأنه توليد تأثير في تحقيق التفوق التنافسي لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التكيف كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4ــ19)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التكيف كمتغير وسيط

البيان	Chi² المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي بوجود التكيف كمتغير وسيط	44.943	0.925	0.882	0.035	0.000	الخيارات الاستراتيجية على التكيف	0.627	*0.549	AD ← SC	10.630	0.000
						التكيف في تحقيق التفوق التنافسي	0.875		CS ← AD	18.170	0.000

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08

SC : Strategic Choices — الخيارات الاستراتيجية

AD : Adaptive — التكيف

CS : Competitive Superiority — التفوق التنافسي

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الـفـصل الخامس

النتائج ... الإستنتاجات ... التوصيات

(5 - 1): النتائج

(5 - 2): الإستنتاجات

(5 - 3): التوصيات

(5 - 1) : النتائج

1. بينت النتائج أن مستوى استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. أشارت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى استراتيجية التميز في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. كما أوضحت نتائج التحليل أن مستوى القياس في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. وتبين أيضاً أن مستوى التعلم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. وأشارت الدراسة أن مستوى التكيف في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
6. وأوضحت النتائج أن مستوى المرونة في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعاً.
7. كما بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى سرعة التسليم في شركة سجدي وشركاه وأرابتك جردانه للتصميم والإستشارات الهندسية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعاً.
8. وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) والمقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة ؛ التميز) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخيار قيادة الكلفة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخيار التميز في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

12. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية (القياس ؛ التعلم ؛ التكيف) في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

13. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقياس في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

14. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

15. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكيف في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

16. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود المقارنة المرجعية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

17. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود القياس كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

18. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التعلم كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

19. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الدراسات الهندسية في الأردن بوجود التكيف كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5 - 2): الإستنتاجات

1. أدى التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية والتقنية المعاصرة إلى حث المنظمات الخدمية على البحث عن الطرق والأساليب والإستراتيجيات المناسبة الرامية إلى تحقيق تفوقها وتعزيز ما تقدمه من خدمات مع ما لديها من موارد وإمكانات.
2. أن الخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي والتي تعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي.
3. يمثل خيار قيادة الكلفة قدرة المنظمة للإنتاج بأقل التكاليف قياسا بمنافسيها، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة، حذف الضياع، حذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على التكاليف.
4. يمثل خيار التميز قدرة المنظمة لعرض منتجاتها أو خدماتها التي تكون مقبولة من قبل زبائنها لتكون أعلى درجة أو فريدة نسبة إلى منتجات منافسيها، إذ يتمثل مضمون هذه الاستراتيجية في قيام المنظمة بتصنيع منتوج أو خدمة ينظر لها من قبل المستهلكين على أنها متميزة، تخلق قيمة عالية لمستهلكيها.
5. هناك العديد من الفوائد الكبيرة والمميّزة لعملية المقارنة المرجعية فهي تساعد على النظر إلى ما وراء نماذج أداء العمليات القائمة. فعندما تقوم المنظمة بإجراء المقارنات مع منظمات أخرى، فإنها تعمل بذلك وبشكل كبير على تحسين احتمالية وضع اليد على حلول الغد لمشاكل اليوم.

(5 - 3): التوصيات

1. الإستمرارية والتأكيد على أهمية استراتيجيات الأعمال من خلال اتباع استراتيجية الكلفة الأقل والتميز لتعزيز مستوى أداء الشركات المبحوثة. حيث أن استراتيجيات الأعمال والمعتمدة في الدراسة الحالية أوضحت أثراً على تحقيق التفوق التنافسي، وهو ما تطابق من الدراسات السابقة وبهذا من المفترض على الشركات محل الدراسة تعزيز إعتمادها على استراتيجيات الأعمال.
2. التركيز والإهتمام بالتغييرات في إحتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من الخدمات الجديدة
3. تحسين وتطوير خطط عمل الشركات محل الدراسة بما يوزان بين التوجهات التكنولوجية والسوقية لعملها.
4. ضرورة إيلاء اهتمام أكثر من الشركات محل الدراسة بتعزيز قدرة الحصول على المعلومات المطلوبة من قبل طالب الخدمة في الوقت والزمان المناسب.
5. تدريب وتأهيل العاملين في الشركات المبحوثة حول آليات تفهم إحتياجات العملاء وتلبيتها بسرعة وبدقة متناهية.
6. لضمان تفوق الشركات محل الدراسة يجب على الادارة ان تركز على زيادة قدرتها وسرعتها في تطوير الخدمات من الفكرة حتى تقديم الخدمة للزبون.
7. تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي الى تحقيق التفوق التنافسي في الشركات محل الدراسة.
8. التركيز على عمليات التسليم واستخدام طرق ملائمة للزبائن ومعرفة اي قصور في هذه الاسبقية في الشركات محل الدراسة .
9. ضرورة اهتمام الشركات محل الدراسة بأسبقية المرونة من خلال عكس المرونة في الخدمات المقدمة لدى الزبائن.

10. التأكيد على أهمية وتبني أسلوب المقارنة المرجعية وخصوصاً في الشركات الصناعية نظراً لأهميته لعمل هذه الشركات من حيث الأهداق المتحققة وآليات العمل وتبسيط الإجراءات.

11. قيام نقابة المهندسين بعقد دورات تدريبية لأصحاب الشركات والمسؤولين فيها من المهندسين حول الأساليب الإدارية المعاصرة في تحقيق التفوق ومنها بطاقة الاداء المتوزان، والمقارنة المرجعية، بالإضافة إلى دورات ترتبط بالتخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات.

12. إجراء دراسة عملية للتعرف على أثر المقارنة المرجعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر إجراء مقارنة بين الشركات الحاصلة والشركات التي لم تحصل على جائزة الملك عبدالله للتميز في القطاع الخاص.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو حشيش، أسماء نهار سلامة، (2011)، "**أثر التوجه بالخدمة على تطوير الخدمات الجديدة وتحقيق التفوق التنافسي في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان: الأردن.

2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2011)، "**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

3. بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "**الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

4. التكريتي، إسماعيل يحيى، (2000)، "المقارنة المرجعية أداة لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 7، العدد 24: 3 ـ 22.

5. الجنابي، أميرة هاتف، (2006)، "**أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة: العراق.

6. الحكيم، ليث علي يوسف، (2010)، "نحو امكانية تطبيق مدخل SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، **بحث غير منشور**، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة: العراق: 1 ـ 44.

7. داود، غسان قاسم، (2005)، "**تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية: نموذج عملي لقياس الابداع التقني**"، الكلية التقنية الادارية، العراق.

8. الدوري، زكريا مطلك، (2005)، "**الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

9. رياض، طه كامل، (2009)، "نموذج الجدارة الوظيفية: وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"،**اطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية: مصر.

10. الساعاتي، عفاف حسن هادي، (2000)، "نظام لايصاء الواسع وافاق تطبيقية في الصناعة العراقية ،دراسةاستطلاعية لاراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية"، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

11. سعدون، نبيل، (2005)، "ابعاد التنافس في ادارة الشركات الصناعية، **جريدة المدى في الحدث الاقتصادي**، العدد (564)، السبت (24) كانون الاول، بغداد.

12. الشربيني عبد العزيز، (1984)،"الحاجة لتوجهات جديدة لبرامج التنمية الادارية العربية"، **مجلة اخبارالادارة**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد (27)، حزيران.

13. طاهر،ناجحة محمد، (2006) ،" الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي"، **رسالة ما جستير غير منشورة** ، جامعة الكوفة: العراق

14. العبادي، فوزي هاشم دباس؛ والدغمي، وليد عباس حبر، (2012)،"دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة): دراسة مقارنة بين معمل إسمنت النجف ومعمل إسمنت الكوفة"، **مجلة جامعة الكوفة**، العدد (6): 1 ــ 18.

15. عبد، غسان فيصل؛ وحنظل، قاسم أحمد، (2012)،"تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية**، المجلد (8)، العدد (24) : 43 ــ 71.

16. العزاوي، اثيلة ياسين، (1993)، "تقويم استراتيجية العمليات: دراسة تطبيقية في المنشاة العامة للصناعات الغذائية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد: العراق.

17. غالي، حسين حريجة، (2004)، "استراتيجية العمليات وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القادسية: العراق.

18. الغبان، ثائر صبري ؛ وحسين، نادية شاكر، (2009)،"التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (22) : 1 ـ 40.

19. الفيحان، إيثار عبد الهادي، (1999)، "أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس"، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الألكترونية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد: العراق.

20. محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح، (2004)، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، مكتبة الذاكرة للتوزيع، بغداد: العراق.

21. الموسوي، عباس نوار كحيط، (2008)،"دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة"، **مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط**/ العدد (69) : 1 ـ 42.

22. النعيمي، صلاح عبد القادر؛ وسعيد، سناء عبد الرحيم؛ وسعدون، محسن، (2012)،"تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية دراسة ميدانية في الشركات العامة لسمنت العراقية - الشمالية - الجنوبية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد** / العدد (54): 50 ـ 84.

23. يحضيه ،سملالي، وبلالي، احمد، (2004)، "الاهميةالاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، **ورقة عمل**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة،الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adebanjo, Dotun; Abbas, Ahmed & Mann, Robin, (2010) "An investigation of the adoption and implementation of benchmarking", ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol. 30 No.11: 1140 – 1169.

2. Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M & Spralls, S.A, (2006), "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies", ***Journal of Business Strategy***, Vol.27, No.1: 43-53.

3. Al-Fawaeer, Moayyad; Bany Hamdan, Khaled & Al-Zu'bi, Hasan Ali, (2012), "A Study of Benchmarking Influence on Customer Satisfaction", ***International Journal of Business and Management***, Vol. 7, No. 8: 108-114.

4. Allen, Richard S & Helms, Marilyn M, (2006), "Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies", ***Business Process Management Journal***, Vol. 12, No. 4:433 – 454.

5. Ateani, M. Saleem. (2009), "The benchmarking in improving institutional performance of the Jordan pharmaceutical firms", ***PHD Dissertation***, The Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Jordan.

6. Atkinson, A & Kaplan, Robert S, (2004), "***Management Accounting***" Pentice Hall, 4th Edition, U.S.A.

7. Barney, J, (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", ***Journal of Management***, No.17: 99 -120.

8. Chase, R. & others (2001), "***Fundamentals of Operations Management***", 4th ed, McGraw – Hill companies, Inc, USA.

9. Chi Lai, M., Wang, W., & Huang, H. (2011), "Linking the benchmarking tool to a knowledge-based system for performance improvement", ***Expert Systems with Applications***, Vol.38, No.8" 10579-10586.

10. 5.Daving W. & Brown S. (2004) "Implementing Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firm" ***Advanced Management Journal***, Vol.69, No.1: 18-24.

11. Deros, B. Md., Nor Kamaliana Khamis., Mohd Nizam Ab R., & Ahmad Rasdan Ismail, (2009), "A Survey on benchmarking understanding and knowledge among Malaysian automotive components manufacturing SMEs", ***European Journal of Scientific research***, Vol.33, No.3: 385-397.

12. Evans, James, (1993), "***Applied production & Operations management"***, 4th ed, West Publishing, U.S.A.

13. Fahey, Liam, (1989), "***The Strategic Planning Management Readers***", Prentice Hall, Inc. New Jersey.

14. Gonzalez-Benito, J., & Suarez-Gonzalez, I. (2009), "A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance", ***British Journal Academy of Management***: 1-18.

15. Hlavacka, S., Ljuba, B., Viera, R., & Robert, W, (2001), "Performance Implications of Porter's Generic Strategies in Slovak Hospitals", ***Journal of Management in Medicine***, Vol 15, No.1:44-66.

16. Horngren, Charles T; Foster, Gorge & Sirkant, M. Datar, (2003), "***Cost accounting: A Managerial Emphasis***", 11th edition, Printice-Hall international, Inc, New Jersy, U.S.A.

17. Kotler, Philip & Kevin Keller, (2006), "***Marketing Management***", 12th ed. New Jersey U.S.A. Pearson Prentice Hall.

18. Langford, Peter H, (2010), "Benchmarking work practices and outcomes in Australian universities using an employee survey", ***Journal of Higher Education Policy and Management***, Vol. 32, No. 1: 41–53.

19. Leong, Keong & Stone, Peter, (1994), "***Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence***, Mcgraw-Hill, Inc, U.S.A.

20. Lynch, Richard, (2002), "***Corporate strategy***", 2nd ed, prentice Hall, Inc.

21. Macmillan, Hught, & Tampeo, Mahan, (2000), "***Strategy marketing: An introduction"***, prentice – Hall, New Jersey, U.S.A.

22. Magd, Hesham, (2011), "Best Practice through Benchmarking in Egyptian Organizations: An Empirical Analysis", ***Global Business and Management Research: An International Journal***, Vol. 3, No. 1: 67-78.

23. Martinich, Joseph, (1997), "***Production and Operation Management an Applied Modern approach"***, John Wiley, E Sonsinc, New York.

24. Mcgahan, Anita, (1994), "Industry structure and competitive advantage",***Harvard Business Review***, November-December.

25. Nassar, Mohamed, (2012), "Exploring current benchmarking practices in the Egyptian hotel sector", ***Benchmarking: An International Journal***, Vol. 19 No. 6: 730-742.

26. Olson, E., M., Slater, S., F and Hult, G. T, (2005),"The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organisation Structure, and Strategic Behavior", ***Journal of Marketing***, Vol. 69, No. 7: 49-65.

27. Pitts, Robert, Leis, & David, (1996), "***Strategic management Building & sustaining competitive Advantage"***, West publishing.

28. Porter, Michaei, (1998), "Changing Paitdrns of International Completion", ***California Management Review***, Vol. 26, No.2.

29. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons, U.S.A.

30. Shafer, Scott M. & Meredith, Jack R, (1998), "***Operations Management: Aprocess Approach with Spread Sheets***". John Wiley & Sons, New York.

31. Shimizn, Katsuhiko & Hitt, Michael A., (2004), "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", ***Academy of Management Executive***, Vol. 18, No. 4: 44 - 59.

32. Thompson, John L., (1997), "***Strategic Management: Awareness and Change***", 3rd ed., International Thomson Publishing Co., U.K.

33. Ulrich, Dve, Lake, Dale: (1991), "Organizational capability: creating competitive advantage", ***Academy of management Review***, Vol.5, No.1: 77 - 92.

34. Vondembse, M.A & White, G.P, (1991), "***Operations Management: Concepts Methods, and Strategies***", 2nd ed , New York.

35. Wheelen, Thomas, L & Hunger, J, David, (2010), "***Concepts in Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability***", 12th ed., Pretice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.

36. Zepil, J., (1992), "***Competitive Marketing Strategy***", Prentice - Hall, New Jersey.

قائمة الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل محمد المغربي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
3	د. حميد الشيبي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. سعود المحاميد	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
5	د. كامل الحواجرة	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

الأستاذ / ة الفاضل / ة .... **تحية طيبة**

تروم الباحثة القيام بدراسة بعنوان "**دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين سجدي وشركاه وأرابتك جردانه**".

حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى تعرف دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الخصائص الديمغرافية لوحدة المعاينة والتحليل

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 - 34 سنة	☐
من 35– 39 سنة	☐	40 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس	☐	ماجستير	☐
دبلوم عال	☐	دكتوراه	☐

(4) التخصص العلمي

علوم إدارية	☐	علوم هندسية	☐
أخرى	☐		

(5) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 - 10 سنوات	☐
من 11- 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(6) الموقع الوظيفي

مدير	☐	رئيس قسم	☐
موظف	☐		

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الخيارات الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوفق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
قيادة الكلفة الشاملة						
1	تمنح الشركة أنواع مختلفة من الخصم لتحفيز المتعاملين معها					
2	تعتمد الشركة على تقليد خدمات المنافسين بدلاً من الإبتكار لتخفيض التكاليف					
3	تميل الشركة إلى تخفيض كلف التوزيع للخدمات					
4	تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق					
5	تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الموظفين					
6	تعد المزايا في السعر أساس إختيار الموردين من قبل الشركة					
7	تميل الشركة للتركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف					
التميز						
8	تستخدم الشركة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات					
9	تعطي الشركة إهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة للشركة					
10	تسعى الشركة إلى إمتلاك شبكة توزيع خدمية واسعة					
11	يضمن نظام رقابة الجودة في الشركة مستوى عالي من الجودة للخدمات المقدمة					
12	تسعى الشركة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية					
13	تعطي الشركة إهتماماً كبير لإبتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات					
14	تميل الشركة إلى التركيز على عدد من الأسواق الخارجية					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المقارنة المرجعية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوفق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
القياس						
15	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء كافة الأقسام العاملة بها					
16	تعتمد إدارة الشركة على المخططات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة نتائج أعتماد تقييم الاداء وفقاً للمعايير الموضوعة					
17	تعتمد الإدارة في الشركة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الاداء					
18	تعتمد إدارة الشركة أساليب متعددة في الحصول على المعلومات لتخطيط فعاليتها وتقديم خدماتها الهندسية					
19	تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة بتحسين الأداء الكلي					
التعلم						
20	تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو					
21	تعزّز الشركة عملية التعلم المتعلقة بكيفية توليد قيمة مضافة للشركة وزبائنها					
22	تتخذ الشركة إجراءات عملية للتعلم لمواجهة التغيرات المحتملة					
23	ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير					
24	لا شيء يمنع الشركة من مراجعة الافتراضات والمسلّمات التي تقوم عليها					
التكيف						
25	تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات اللاتأكد عند إتخاذها لأي قرار استراتيجي					
26	تسعى الشركة للحصول على المعلومات الخارجية بفعالية وتستخدمها في اتخاذ القرارات					
27	تطور الشركة سيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية والداخلية					
28	تدرك الشركة حالات اللاتأكد المتعلقة بالقرارات وتتواصل مع الموظفين بشأنها لمعالجتها					
29	تتصرف الشركة بناءً على حاجات الزبائن وعلى تطور الصناعة الهندسية					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التفوق التنافسي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوفق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المرونة						
30	تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات الهندسية لتلبية احتياجات زبائنها					
31	للشركة القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار					
32	تتمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم خدماتها الهندسية					
33	لدى الشركة قدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا					
34	لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون					
سرعة التسليم						
35	تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها الهندسية في الوقت المحدد					
36	يسعى الموظفين الماهرين في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون					
37	تؤكد إدارة الشركة على انجاز متطلبات الزبون بأقل فترة ممكنة					
38	تحاول الشركة دائما إلى تقليل وقت انتظار الزبون					
39	لدينا القدرة والسرعة في تطوير خدماتنا من الفكرة وحتى الخدمة النهائية					